



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vybrané aspekty motivace zaměstnanců  
Selected Aspects of Employee Motivation

Student: Simona Hodurová

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.

Ostrava 2010



**Místopřísežné prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 7.5.2010

Simona Hodurová

**Poděkování**

Děkuji vedoucí bakalářské práce PhDr. Ivě Krovové, Ph.D. za odborné vedení při zpracování dané problematiky a její vstřícné jednání.

## Obsah:

<b>1 Úvod .....</b>	<b>7</b>
<b>2 Teoretická východiska motivace zaměstnanců .....</b>	<b>8</b>
2.1 Výklad základních pojmů .....	8
2.1.1 Motivace .....	8
2.1.2 Motiv .....	8
2.1.3 Zdroje motivace .....	9
2.1.4 Stimul a stimulace .....	9
2.1.5 Motivace a výkon .....	12
2.2 Motivační teorie .....	13
2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb .....	13
2.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model .....	13
2.2.3 Teorie expektance .....	14
2.3 Význam pracovních vztahů .....	15
2.4 Komunikace .....	17
2.5 Motivující hodnocení .....	18
2.6 Zaměstnanecké výhody .....	22
2.7. Metody a techniky získávání primárních dat .....	23
<b>3 Charakteristika vybrané organizace .....</b>	<b>25</b>
3.1. Představení organizace .....	25
3.2 Minitýmy .....	26
3.3 Pracovní podmínky a pracovní doba .....	26
3.4 Odměňování .....	27
3.5 Zdroje a přístup k informacím .....	29
3.6 Hodnocení .....	29
3.7 Zaměstnanecké výhody .....	30
<b>4 Analýza sledované problematiky .....</b>	<b>31</b>
4.1 Srovnání teoretických konceptů se zjištěnými sekundárními daty .....	31
4.2 Popis dotazníku a průběh dotazníkového průzkumu .....	32
4.3 Vyhodnocení dotazníku .....	32
4.3.1 Zaměstnání ve státní správě .....	34
4.3.2 Pracovní podmínky .....	36
4.3.3 Vzájemné vztahy a spolupráce zaměstnanců .....	36
4.3.4 Vertikální komunikace a způsoby hodnocení .....	39
4.3.5 Flexibilní složka mzdy .....	42
4.3.6 Zaměstnanecké výhody .....	44
4.3.7 Stimulační faktory .....	45
<b>5 Návrhy a doporučení .....</b>	<b>47</b>
<b>6 Závěr .....</b>	<b>50</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>51</b>
<b>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce .....</b>	<b>52</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>53</b>

# 1 Úvod

V dnešní uspěchané a hektické době se stále častěji opomíjejí potřeby a nároky zaměstnanců. Hlavní důraz je kladen na vysoký pracovní výkon, a to bez ohledu na možnosti pracovníka. Aby pracovník mohl dané zvyšující se a stále náročnější úkoly plnit, je potřeba jej vhodným způsobem motivovat.

Najít správný a účinný způsob motivace zaměstnanců není pro vedoucí pracovníky lehkým úkolem. Zaměstnanci jsou rozdílní, mají jiné potřeby, zájmy, životní styl i hodnoty a i tyto se mohou v průběhu času měnit. Pro někoho může být stimulem k maximálnímu výkonu finanční odměna, pro jiného pocit z dobře odvedené práce nebo pochvala. Co mohlo zaměstnance stimulovat při nástupu do zaměstnání před 10 lety, dnes nemusí. Snahou managementu by mělo být pochopit chování a potřeby lidí a jejich cílené vedení a ovlivňování k plnému využití jejich potenciálu a kompetencí. I když v době ekonomické krize by se mohlo zdát, že taková snaha je nadbytečná a že pouhá obava ze ztráty zaměstnání je dostatečná k motivaci zaměstnanců, je takovýto pohled krátkozraký a určitě nepřispívá k upevnění loajality a sounáležitosti zaměstnance k firmě, což by se v delším časovém horizontu jistě na fungování firmy negativně projevilo.

Okresní soud v Novém Jičíně jako pilotní soud v ČR zavedl novou organizaci práce, pomocí tzv. „minitýmů“, kdy je velký důraz kladen na spolupráci členů těchto malých pracovních skupin. Pojem „minitým“ bude podrobně vysvětlen v kapitole 3. Cílem mé práce je zjistit a analyzovat různé aspekty vzájemných vztahů mezi členy pracovních skupin a vůči nadřízenému, způsob zadávání úkolů, hodnocení zadaných úkolů a jak tyto faktory ovlivňují celkovou atmosféru na pracovišti. Dalším cílem je zjištění, jak se zaměstnanci zajímají o nabízené zaměstnanecké výhody, využívají je a zda jsou s jejich skladbou spokojeni.

Průzkum ke zjištění názorů a postojů zaměstnanců bude probíhat metodou dotazování u administrativních pracovníků. Analýza vybraných faktorů bude provedena srovnáním sekundárních dat získaných z interní dokumentace zaměstnavatele, teoretických konceptů a primárních dat získaných z vyplněných dotazníků. Dotazník bude zaměřen na zjištění postojů zaměstnanců k práci v organizaci, názorů na pracovní podmínky, způsob vedení přímého nadřízeného, některé aspekty systému odměňování a poskytované zaměstnanecké výhody.

Výsledky analýzy budou podkladem pro upozornění na případné nedostatky a navržení možných opatření, která by měla pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců okresního soudu.

## **2 Teoretická východiska motivace zaměstnanců**

Motivace, jako taková, představuje velmi široký pojem. Její pochopení, možnosti a způsoby použití jsou důležité pro vedoucí pracovníky při každodenním řízení a organizování pracovního výkonu. Každý vedoucí od svých podřízených očekává, že budou podávat maximální pracovní výkon, budou iniciativní, vzájemně mezi sebou dobře spolupracovat a plně se ztotožní s cíli organizace. Současně také musí za toto zaměstnance přiměřeně ohodnotit nejen hmotnou odměnou, ale i morálně a společensky.

V této kapitole vysvětlím základní pojmy v oblasti motivace, vybrané motivační teorie, některé způsoby motivace a metody a techniky získávání primárních dat.

### **2.1 Výklad základních pojmů**

#### **2.1.1 Motivace**

„Pojem motivace má původ v latinském „movere“- hýbat, pohybovat. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání“ (Bedrnová, Nový, 2002, str. 241).

Motivací se rozumí snaha o ovlivnění vnitřních “hnacích sil” jedince k dosažení určitého cíle. Každý sám z vlastních zkušeností může posoudit, že je mnohdy nelehké motivovat sám sebe ke splnění cílů, a to i za předpokladu, že se sám zná nejlépe. Lidé jsou komplikovaní a motivace zaměstnanců má za cíl vzbudit u nich vnitřní zájem, chuť a ochotu plnit pracovní úkoly.

Bedrnová a Nový (1997) upozorňují také na sílu motivace, která působí na výkon. Nejen nedostatečná míra motivace, ale i nadměrná motivace, mohou vést k neuspokojivému výsledku. Snahou řídicích pracovníků by mělo být nalezení optimální míry motivace zaměstnanců.

#### **2.1.2 Motiv**

Motiv lze tedy definovat jako vnitřní pohnutku, která podněcuje určité chování jedince. S tímto pojmem úzce souvisí pojem cíle. „Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení; to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu“ (Bedrnová, Nový, 2002, str. 242).



Na psychiku člověka může současně působit několik různých motivů, které se mohou vzájemně podporovat nebo se naopak mohou střetávat a vzájemně se oslabovat.

### **2.1.3 Zdroje motivace**

Mezi základní zdroje motivace patří potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty. “Potřeba je prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince” (Bedrnová, Nový, 1997, str. 186). Podle A. Maslowa lze potřeby hierarchicky seřadit podle důležitosti od základní biologické potřeby, potřeby bezpečí, potřeby sounáležitosti a lásky, potřeby uznání a úcty až po potřebu osobního rozvoje. Ke vzniku pocitu potřeby vyšší úrovně dochází až po uspokojení primárních biologických potřeb nutných pro samotnou existenci člověka. S růstem úrovně potřeb a jejich uspokojování dochází k duševnímu a psychickému rozvoji jedince. Návyky, jako zdroje motivace, si během života vytváří každý jedinec. Již od raného věku jsme vychováni k určitým činnostem a způsobu vnímání. Pro někoho je např. udržování pořádku naprostou nezbytností, proto pak v běžném životě činnosti s tímto spojené plní zcela automaticky a není potřeba jej k tomuto stimulovat. Naopak pro člověka, který nemá takový návyk, představuje úklid činnost, ke které se musí silně motivovat. Dalším zdrojem motivace jsou zájmy. „Zájmy aktivizují člověka, jsou spojeny se snahou po poznání a ovládnutí předmětu zájmu“ (Bedrnová, Nový, 1997, str. 189). Zájmy mohou být umělecké, vědecké, sportovní, sběratelské, zájmy o přírodu, atd. Přispívají k charakteristice osobnosti, často jsou jedinci podle nich hodnoceni, vybírají si podle nich povolání nebo tráví většinu volného času. Také ideály a hodnoty jako morální měřítko uznávané společností jsou důležitým zdrojem motivace. Mohou sloužit jako určitý vzor chování a návod setřídění životních priorit a cílů. Ideály a hodnoty se v průběhu času mění, je to dáno nejen společenským tlakem, ale i životními zkušenostmi (Bedrnová, Nový, 1997).

### **2.1.4 Stimul a stimulace**

Stimuly jsou vnější podněty, které vyvolávají změny ve vnitřní motivaci jedince. Ne každý stimul však na motivaci působí. To je závislé na psychickém vnímání každého jedince, který stimul bude mít motivační účinek. Neexistuje tedy přímočarý vztah mezi stimulem a motivací.

Prostředkem stimulace mohou být v podstatě jakékoliv podněty, pobídky nebo popudy, které jsou pro daného člověka v danou chvíli významné. Podle Bedrnové a Nového (2002) jimi mohou být:

- *Hmotná odměna:* bývá považována za nejdůležitější a může mít podobu nejen peněžní, ale i jiné specifické podoby (např. služební telefon, auto, slevy na podnikové výrobky, atd.). Důležitou podmínkou pro přidělování peněžních odměn je jejich udělování bezprostředně po splnění úkolu. Udělení odměny v delším časovém odstupu již ztrácí svou motivační schopnost. Také musí být zřejmé, za co je odměna přiznána a jaká jsou pravidla pro její přiznání. Samozřejmostí je dodržování spravedlnosti při udělování odměn. Hmotná odměna působí nejvíce na pracovníky, jejichž motivační profil ovlivňuje nejvíce ekonomický prospěch.
- *Obsah práce:* U pracovníků, v jejichž motivačním profilu lze najít orientaci na činnost a úspěch, pak do popředí vstupuje právě náplň práce, kterou vykonávají. Pro někoho je důležité tvořivé a různorodé myšlení, přizpůsobování se měnícím se podmínkám, jiný klade důraz na samostatné, koncepční myšlení, seberealizaci, hrdost na vlastní schopnosti, pocit moci, možnost péče o druhé lidi, o přírodu, atd. Existuje mnoho stimulačních apelů při výkonu práce, a to zejména s ohledem na různorodost pracovních činností.
- *Povzbuzování – neformální hodnocení:* patří mezi důležité stimulační nástroje řídicích pracovníků. Je důležité nejen pro samotné zaměstnance, ale hlavně také pro organizaci. Zaměstnanec se průběžně dovídá, jak je s jeho prací vedoucí spokojen, uvědomuje si, že má o jeho práci zájem, že je jeho práce důležitá. Tím roste i jeho sebevědomí a ochota pracovat a dosahovat dobré výsledky. Zejména průběžné kladné hodnocení a povzbuzování má na zaměstnance velký stimulační vliv. Ne vždy lze však jen kladně hodnotit. Najít správný a citlivý způsob jak upozornit na chyby, je výsadou dobrého řídicího pracovníka. Zaměstnance kritika nemá odradit, ale musí v něm vzbudit snahu o napravení. Při neformálním hodnocení dochází ke „sbližování“ vedoucího pracovníka a zaměstnance, seznámení se s jeho motivačním profilem. V případě dočasného snížení pracovního výkonu zaměstnance mu může poskytnout podporu a pomoc. Současně lze zjistit další možnosti, rezervy a možný potenciál zaměstnance. Neformální hodnocení neveřejné může přerůst do veřejného hodnocení, kdy jsou např. fotografie nejlepších pracovníků vystavovány. Velmi důležité je však také formální hodnocení, které by mělo především vést ke spravedlivému odměňování.
- *Atmosféra pracovní skupiny:* Každá pracovní skupina má svá pravidla, návyky a způsoby chování, které vznikaly v průběhu doby. Od členů skupiny se očekává, že je

budou respektovat. V rámci této skupiny se jednotliví členové mohou porovnávat ve výkonnosti a následně se vzájemně podněcovat k lepším výkonům. To ovšem jen za předpokladu, že sociální klima ve skupině je pozitivní. Špatné pracovní skupiny však výkon jedince ovlivňují negativně. Pokud je např. tendence skupiny „příliš se nepředřít“, je dobrý výkon jedince posuzován jako neloajální, „šplhounský“. Úkolem vedoucího pracovníka je rozpoznat neformálního vůdce skupiny, roli každého člena ve skupině, jaká je soudružnost ve skupině, na základě jakých skutečností si skupina vytvořila svá pravidla chování. Soudružnost pracovní skupiny přitom může řídící pracovník podněcovat různými neformálními setkáními, skupinovým řešením určitých problémů, organizováním společných akcí. Toto vše by se však mělo uskutečňovat na základě dobrovolnosti, aby každý člen skupiny měl možnost svou účast odepřít. Společné zážitky, a to zejména mimopracovní, pracovní skupinu stmelí a posílí důvěru mezi jejími členy. Členové se mají možnost poznat nejen po pracovní stránce, ale i rodinné a zájmové. Vedoucí pracovník tak může snáze pochopit chování jednotlivých členů ve skupině, a tím i možnosti jejich ovlivňování.

- *Pracovní podmínky a režim práce:* pracovníci považují za samozřejmé, že budou pracovat v odpovídajících tepelných, zvukových, světelných či prostorových podmínkách. Každé zlepšení těchto podmínek by mělo přispět k jejich spokojenosti, a tím k jejich pohodě a lepším pracovním výkonům. Současně zájem managementu o zlepšování pracovních podmínek navozuje pocit důvěry a uspokojení pracovníků. Naopak nezájem o pracovní podmínky, ignorování žádostí a stížností na ně, povede u zaměstnanců k pocitu, že jsou pro podnik nedůležití, že jsou považováni jen za jakousi „výrobní sílu“, která nemá nárok si na nic stěžovat. Rovněž změna režimu práce tak, aby vyhovovala co největší části zaměstnanců, povede k jejich spokojenosti a ke zlepšení vztahů vůči zaměstnavateli, a tím ke snaze podávat co nejlepší pracovní výkony.
- *Identifikace s prací, profesí a podnikem:* Pro člověka, který se ztotožnil s prací, tvoří práce nedílnou součást života, dosažené úspěchy považuje za klíčové při hodnocení vlastního života. Identifikace s profesí předpokládá, že si člověk správně zvolil svou životní profesi a že je s ní spokojený a vnitřně spojený. Ne každému se podaří zvolit profesi správně, a pak je vykonávaná profese neuspokojuje. Identifikace s podnikem je chápána jako přijetí cílů podniku za své.
- *Externí stimulační faktory:* Mezi tyto faktory patří zejména celková image podniku, jak je společensky vnímán, jakou má pověst a prestiž. Pokud má podnik vysokou

kladnou image, je předpoklad, že zaměstnanci se budou snažit o co nejlepší výkon, aby tak tuto image podpořili a budou hrdi na to, že v takovém podniku mohou pracovat. Pokud však bude mít podnik špatnou pověst, tak nejen zájem se u takového podniku zaměstnat bude nižší, ale také pracovníci budou předpokládat, že není potřeba podávat nadprůměrný výkon. Mezi další faktory patří také aktuální makroekonomická a politická situace.

### 2.1.5 Motivace a výkon

Všude tam, kde je rozhodující výkon, představuje motivace důležitou úlohu. Podle Provazníka a Komárkové (2004) výkon, mimo motivace, ovlivňují rovněž schopnosti daného pracovníka a pracovní podmínky. Úroveň výkonu je dána následujícím vzorcem:

$$V = f(M \cdot S \cdot P)$$

kde V = úroveň výkonu (v dimenzích kvantity a kvality)

M = úroveň motivace (míra „chtění“ člověka podat výkon)

S = úroveň schopností (vědomosti, znalosti, dovednosti)

P = pracovní podmínky (technické, sociální, zdravotní)

Z tohoto vztahu by se dalo předpokládat, že čím je vyšší motivace, tím vyšší bude podávaný výkon a také čím vyšší je úroveň schopností, bez ohledu na míru motivace, výkon bude stoupat. Tak tomu ovšem není. Vzájemný vztah mezi mírou motivace a úrovní schopností vyjadřuje tzv. „obrácená U-křivka“, která představuje tu skutečnost, že v případě nízké motivace, je úroveň výkonu nízká, ale s přibývajícím mírou správně orientované motivace (za jinak nezměněných okolností), úroveň výkonu stoupá, ale pouze do určité úrovně motivace. Přesáhne-li motivování určitou mez, výkon postupně klesá, na člověka přestává motivace působit povzbuzujícím způsobem. Pro každý pracovní úkol existuje jiná optimální hranice míry motivace. Výkon výrazným způsobem ovlivňují i pracovní podmínky. I schopný a dostatečně motivovaný pracovník nemůže podávat maximální výkon, když bude pracovat se špatným technickým vybavením a zdravotně nevyhovujících pracovních podmínkách. Naopak odpovídající pracovní podmínky budou jeho výkon kladně ovlivňovat.

Na pracovišti tráví lidé velkou část svého života. Z toho důvodu by se v něm měli cítit dobře a spokojeně. Podle Gibsona, Ivanceniche a Donnelyho (1997) je odpovědností manažerů vytvořit takové pracovní prostředí, které zaměstnancům nabízí účelné a smysluplné

podmínky k práci. Na druhou stranu, zaměstnanci by se měli iniciativně zapojit do navrhování změn a opatření, která by ke zlepšení prostředí přispěla. Investovat do zkvalitňování pracovního prostředí je modré rozhodnutí manažerů.

Bedrnová a Nový (2002) poukazují na fakt, že v praxi je patrné, že někteří lidé mají tendenci podávat vysoký pracovní výkon v podstatě vždy, zatímco u jiných tato tendence není tak silná, popř. je nulová. Souvisí to s výkonovou motivací každého jedince, potřebou vysokého výkonu.

## **2.2 Motivační teorie**

### **2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb**

Podle Abrahama Maslowa je každé chování jedince motivováno jeho neuspokojenými potřebami. Tato neuspokojená potřeba způsobuje stav nerovnováhy. Pokud má dojít k opětovnému nastolení rovnováhy, je potřeba rozpoznat cíl, který by tuto potřebu uspokojil a chovat se tak, aby bylo daného cíle dosaženo (Armstrong, 2002).

Armstrong (2002) lidské potřeby klasifikoval a hierarchicky seřadil do 5-ti kategorií :

- fyziologické – nejnižší, základní potřeby potravy, kyslíku, tekutin, spánku, sexu
- jistoty a bezpečí – potřeba ochrany proti jakémukoliv nebezpečí
- sociální – potřeba lásky, přátelství, sounáležitosti
- uznání – potřeba sebeúcty a respektování ostatními
- seberealizace – potřeby rozvíjet své schopnosti, dovednosti, znalosti.

Po uspokojení nižších potřeb dochází k touze uspokojit potřebu vyšší. Avšak ne každý člověk ve svém životě musí dosáhnout až nejvyšší úrovně – potřeb seberealizace. Je to dáno subjektivním uspořádáním potřeb každého jedince, jakou jim přisoudí důležitost (Bedrnová, Nový, 1997).

### **2.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model**

Frederick Herzberg tvrdí, že na pracovní spokojenost, respt. nespokojenost působí dva odlišné faktory.

První faktor tvoří *dissatisfactory* , tzv. hygienické faktory, které charakterizují pracovní prostředí a slouží jako prevence nespokojenosti. Jsou-li tyto faktory nepříznivé, vyvolávají v pracovnících nespokojenost a působí negativně na motivaci. Jsou-li pozitivní, pracovníci jsou spokojeni, ale výraznější vliv na motivaci to nemá.

Druhý faktor modelu představují *satisfactory* , tzv. motivátory, které motivují jedince k vyššímu výkonu a úsilí. V případě, že jsou tyto faktory nepříznivé, způsobují nespokojenost pracovníků a nedostatečnou motivaci. Zvýšená motivace a spokojenost pracovníka je v případě, že jsou tyto faktory příznivé. Mezi tyto faktory patří zejména uznání poskytované vedoucím, odpovědnost za práci, zajímavost vykonávané práce, možnost kariérního postupu.

Tato teorie potvrzuje vztah mezi pracovní spokojeností a motivací, avšak poukazuje na skutečnost, že pracovní spokojenost nutně nemusí znamenat motivovanost pracovníka (Bedrnová, Nový, 2002).

Abraham Maslow		Frederick Herzberg	
<b>Potřeby růstové</b>	Potřeby seberealizační, sebeaktualizační	Práce samotná, její obsah Osobní rozvoj Prožitek vlastního výkonu a úspěchu Odpovědnost	<b>Motivátory</b> (satisfactory)
	Potřeby uznání a úcty	Možnost postupu Uznání za prokázanou práci Status	
<b>Potřeby deficitní</b>	Sociální potřeby - potřeby sounáležitosti - potřeby lásky	Mezilidské vztahy - s nadřízenými - s kolegy - s podřízenými Odborná kompetence nadřízeného	<b>Faktory hygienické</b> (dissatisfactory)
	Potřeby jistoty a bezpečí	Personální politika a personální řízení Jistota práce (pracovní jistoty) Mzda	
	Potřeby fyziologické	Pracovní podmínky	

Tab. 2.1 Schématické porovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace pracovního jednání (Provazník, 2002, str. 198)

### 2.2.3 Teorie expektance

Autor této teorie, Victor Vroom, vychází z přesvědčení, že lidé o všech prožívaných skutečnostech přemýšlejí, vyhodnocují si je a současně si do budoucna vytvářejí určité představy a očekávání (Bedrnová, Nový, 2002).

Bělohlávek (1996) vymezil klíčové pojmy této teorie:

- *expektance* – určitá představa pracovníka o výsledku jeho úsilí, jeho očekávání, že činnost přinese odpovídající výsledek. Má pravděpodobnostní charakter a může nabývat hodnot od 0,0 až 1,0.
- *valence* – představuje subjektivně přisuzovaný význam odměně za daný výkon. Může nabývat hodnot od -10, přes 0 až k +10. Maximální hodnotu +10 nabývá v případě, kdy pracovníkovi na odměně velmi záleží, zápornou hodnotu, když si ji nepřeje a 0, když pro něj odměna nemá žádný význam.
- *instrumentalita* – je vztah mezi výsledkem a odměnou; předpoklad, že za vykonanou práci následuje odměna, čím lepší výsledek – tím vyšší odměna. Stejně jako expektance nabývá hodnot 0,1 – 1,0.

Úsilí lze vyjádřit vzorcem (Bělohlávek, 1996):

$$\dot{U} = f(E \cdot V \cdot I)$$

Ú = úsilí

E = expektance

V = valence

I = instrumentalita

### 2.3 Význam pracovních vztahů

V souvislosti s vykonáváním práce mezi lidmi dochází k vzájemnému působení a vytváření se vztahů. Tyto můžeme rozdělit na vztahy formální, které jsou zejména ve vztahu zaměstnance k zaměstnavateli a vztahy neformální, které dominují u vzájemných vztahů mezi zaměstnanci. Význam pracovních vztahů má pro organizaci zásadní charakter. „Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celoorganizační výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy organizace“ (Bláha, 2005, str. 305). V prostředí, kde panují neuspořádané a negativní vztahy, jsou zaměstnanci nespokojení, podávají špatný výkon a obtížně plní zadané úkoly.

Důležitost pracovních vztahů spatřuje Provazník (2002) v tom, že právě v těchto vztazích dochází k uspokojování sociálních potřeb, jako jsou potřeba vzájemného sociálního kontaktu, potřeba poskytovat a přijímat pomoc, potřeba být akceptován, patřit k určité skupině.

V efektivní pracovní skupině má každý člen své nároky a očekávání vůči ostatním, mezi členy existují vzájemné vztahy odpovědnosti, vztahy vzájemné pomoci, které dodávají členům vnitřní pocit jistoty spolehnout se na spolupracovníky v případě potřeby. Vztahy vzájemné spolupráce představují schopnost jednotlivých členů preferovat potřeby pracovní skupiny, před svými potřebami osobními. Existují zde vztahy vzájemné důvěry, které mohou být posilovány sdílením důležitých informací potřebných ke splnění cíle a možností ovlivňování řízení. V takovéto skupině dochází k tzv. *synergickému efektu*, který je dán výkonem, který dosáhla skupina společně, oproti výkonu, který by podali v součtu jednotliví členové (Provozník, 2002).

Skupinová koheze (soudržnost) vyjadřuje ochotu všech členů skupiny angažovat se při dosahování společného cíle, a to na základě vzájemné spolupráce. Členové jsou se skupinou silně identifikováni a prezentují se jako MY-SKUPINA (Bedrnová, Nový, 2002).

ZVYŠUJÍCÍ SOUDRUŽNOST	SNÍŽUJÍCÍ SOUDRUŽNOST
Souhlas se skupinovými cíli Časté vzájemné interakce Osobní sympatie, přitažlivost Meziskupinové soupeření Vhodné hodnocení	Nesouhlas se skupinovými cíli Velký počet členů Nepříjemné zkušenosti Vnitřně skupinové soupeření Dominance jednoho či několika členů

Tab. 2.2 Faktory ovlivňující skupinovou soudružnost (Bedrnová, Nový, 2002, str.102)

Podle Provozníka (2002) se pracovní skupiny od sebe liší převládajícím charakterem vztahů. Ve skupinách, kde převládají přátelské a kolegiální vztahy, si členové vzájemně pomáhají a ve své práci dosahují dobrých výsledků. Naopak v jiných skupinách převládají vztahy konkurenčního soupeření, nepřátelství a podezíravosti. V takovýchto skupinách lze těžko dosahovat efektivní spolupráce a uspokojivých pracovních výsledků.

Důsledkem takto nepříznivých vztahů a neřešených rozporů mezi spolupracovníky jsou konflikty na pracovišti. K nejčastějším příčinám konfliktů patří faktory technicko – organizačního charakteru, kterými jsou špatná organizace práce, nejasně vymezené pravomoci a výše odpovědnosti. Další příčinou mohou být faktory sociální povahy, představující vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, nedostatky v hodnocení a odměňování. Mezi faktory psychologické pak patří samotné osobnostní rysy a vlastnosti jednotlivých zúčastněných osob. Dlouhodobě neřešené a přetrvávající konflikty působí na



psychiku lidí negativně a oslabují soudružnost pracovní skupiny a tím i snížení pracovního výkonu. Některé konflikty ovšem mohou mít i pozitivní charakter a podnícením nových myšlenek a návrhů mohou být velmi přínosné (Provazník, 2002).

Je na vedoucím pracovníkovi, aby určil co a jak se bude na pracovišti odehrávat. Musí proto svým podřízeným správně sdělovat své požadavky, umět jim naslouchat – vhodně komunikovat.

## 2.4 Komunikace

Vzájemná komunikace – dorozumívání se, je jednou z nejdůležitějších podmínek úspěšného vedení. Bez komunikace by nebyla možná žádná efektivní činnost. Jedná se o sociální proces, jímž nadřízení mohou přenášet informace a příkazy na své podřízené, ale současně příjemci těchto informací zpětnou vazbou potvrzují, jak jim porozuměli. Komunikace umožňuje přenos znalostí a poznatků, je zde prostor pro dotazování a upřesňování.

Nefungující komunikace v organizaci se podle Bláhy (2005) projevuje tak, že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o svých úkolech, o tom, co se od nich očekává, chybí zpětná vazba na vedoucího. Ten se vyhýbá dotazům, není připravený na ně reagovat. Vznikají komunikační šumy, zaměstnanci se pro ně důležité informace, dozvídají s různých zdrojů, často rozdílně.

Bláha (2005) definoval tyto základní způsoby komunikace:

- *slovní (verbální) komunikace*: slovní vyjádření mluveným nebo psaným slovem,
- *mimoslovní (nonverbální) komunikace*: mimika, gestikulace, charakteristika hlasu,
- *komunikace jednáním, aktivitami, činy*: jejich styl provedení a k němu přiřazený určitý význam.

Všechny tyto způsoby komunikace mohou probíhat současně nebo se vzájemně kombinovat. Mluvené slovo doprovázené nonverbálními znaky má silnější vypovídající účinek. Na druhou stranu, pokud je slovní komunikace v rozporu s činy, větší váha je přisuzována samotnému jednání.

K efektivní komunikaci na pracovišti napomáhají jak zaměstnanci, tak jejich vedoucí. Ze strany vedoucích k tomu přispívá účelné a plánované přidělování úkolů, informovanost podřízených o rozhodnutích, která se jich týkají, respektování jejich soukromí, budování jejich důvěry, jejich povzbuzování a hájení jejich zájmů. Podřízení by se neměli bát zeptat se,

pokud jim příkazy nejsou jasné, měli by být iniciativní, respektovat soukromí druhých, přijímat pokyny, pochvalu i kritiku (Bláha, 2005).

## 2.5 Motivující hodnocení

Hodnocení pracovního výkonu je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů. Hodnocením posuzujeme nejen jak pracovník vykonává svou práci a dosahuje stanovených cílů, ale také negativní vlivy na jeho výkonnost. Smyslem samotného hodnocení je nalézt způsob, jak od zaměstnance dostat co nejlepší výkon. Pracovní hodnocení a hodnocení výkonu samotné zaměstnance motivuje k lepším výkonům a ke ztotožnění se s firemními cíli. Je významné jak pro organizaci tak pro zaměstnance. Hlavní podmínkou ovšem zůstává, že toto hodnocení by nemělo probíhat „ojediněle“, musí se jednat o soustavné a systematicky propracované postupy, které zabezpečují vzájemnou komunikaci mezi hodnotitelem a hodnoceným. Při hodnocení si manager ověřuje potenciál zaměstnance, jeho další možnosti rozvoje, potřebu školení nebo dalšího vzdělávání. Současně tak vzniká možnost zaměstnance pochválit, popř. nabídnout pomoc v případě, kdy se jeho pracovní výkon snížil. Zpětně se hodnotí, jak zaměstnanec v uplynulém období pracoval, jak splnil zadané úkoly a stanoví se cíle nové. Na základě hodnocení se rovněž může organizace dozvědět o svých nedostacích a možných rezervách, na které může pružně reagovat. V rámci hodnocení může organizace zjistit schopnosti a možnosti svých zaměstnanců, jaké mají zájmy a potřeby, jaká jsou jejich očekávání, nebo zachytit signály sociálního napětí v organizaci (Bláha, 2005).

K samotnému pracovnímu hodnocení lze přistupovat dvěma způsoby, a to *formálním* a *neformálním přístupem*. Neformální hodnocení je vlastně průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávané práce. Je dáno pocitem, dojmem nebo momentální náladou hodnotitele vyjádřit se k práci podřízeného. Neformální hodnocení probíhá průběžně ze strany vedoucího, a to na základě jeho subjektivních pocitů. To můžou někteří zaměstnanci považovat za nespravedlivé. Vedoucí může některé pracovníky nadhodnocovat (kamarádství, snaha vyhnout se konfliktu, lepší image pracovní skupiny) a naopak některé podhodnocovat, např. jen z důvodu určité osobní nesympatie. Naproti tomu formální hodnocení musí mít stanoveny zásady a postupy, které je nutno dodržovat. V každé organizaci je potřeba mít zpracovaný systém hodnocení, který je pro danou organizaci efektivní. Hodnocení je tak chápáno jako sociální proces, kde je potřeba si odpovědět na základní otázky : „ PROČ – KDO – KOHO – CO – JAK – KDY a KDE hodnotit “ (Bláha, 2005).

Samotný proces pak má 3 fáze:

- *fázi přípravnou*
- *fázi realizační*
- *fázi vyhodnocovací*

„V **přípravné fázi** jsou zpracovány zásady pro pracovní hodnocení, z nichž je zřejmé, koho se hodnocení týká, kdy proběhne, jak budou zaměstnanci informováni, jakých metod a forem bude použito a kdo tento proces garantuje“ (Bláha, 2005, str. 136). Součástí této fáze by mělo být i proškolení hodnotitelů.

V **realizační fázi** se stanoví termíny hodnocení a pořídí dokumentace o hodnocení zaměstnanců. Proces hodnocení by pak měl proběhnout v co nejkratší době a zaměstnanci by měli být informováni o jeho účelu.

Ve **vyhodnocovací fázi** probíhá zhodnocení výsledků, jejich porovnání a zabezpečení motivačního rozhovoru, čímž je dána zpětná vazba k zaměstnanci. Současně si je možné ověřit efektivnost vypracovaného systému pracovního hodnocení.

*Hodnocení může probíhat v okruhu 360° nebo 540°. Při hodnocení 360° se zaměstnanec hodnotí sám, hodnotí jej jeho přímý nadřízený, jiný nadřízený, zpravidla odborník na lidské zdroje, spolupracovníci a podřízení. U hodnocení 540° k těmto druhům hodnocení přibývá ještě hodnocení ze strany mimo firmu, tj. externího specialisty a klientů.*

Metody pracovního hodnocení můžeme rozlišit na **metody srovnávací a nesrovnávací**. Metody *srovnávací* jsou objektivnější, neboť srovnávají zaměstnance mezi sebou (Bláha, 2005).

Mezi tyto metody patří:

- metoda stanovení pořadí (podle omezeného počtu hodnotících kritérií)
- metoda bodovací (každému zaměstnanci je přidělen určitý počet bodů)
- metoda nuceného rozdělení (hodnotí se v % podle předem stanovených kvót)
- metoda párového srovnání (pro menší pracovní skupiny, srovnávám vždy 2 zaměstnance mezi sebou až do doby, než je porovnán každý s každým)

U *nesrovnávacích* metod se pak hodnotí zaměstnanci podle ustálených kritérií, s danou škálou možných odpovědí. Výsledky se zaznamenávají do hodnotících formulářů.

Mezi tyto metody patří:

- hodnocení podle výkonu – řízení pomocí cílů MBO (potřeba stanovení jasných cílů, jíž má zaměstnanec dosáhnout)
- hodnotící stupnice = posuzovací škály (slovní nebo číselné, doporučuje se sudá škála)
- nucená volba (nabídnuty různé výroky, z nichž si zaměstnanec volí ten, který nejvíce odpovídá jeho názoru)
- kritické /klíčové/ události (v průběhu období si nadřízený zaznamenává pozitivní i negativní události)
- testování a pozorování pracovního výkonu (psychologické, znalostní a dovednostní testy – jen u některých profesí)
- assessment centre (uměle vytvořeny situace, při nichž hodnotící pozorují).

Na konci sociálního procesu hodnocení zaměstnance je **hodnotící rozhovor**. Ten má vést k hledání motivace u zaměstnance. Provádí ho většinou přímý nadřízený zaměstnance a seznamuje jej s výsledky hodnocení a usiluje o jeho souhlas s budoucími cíli. Při hodnotícím rozhovoru je potřeba se držet určitých pravidel, mezi něž patří ponechání dostatečné lhůty zaměstnanci na přípravu, nastolení klidného a neformálního prostředí, naslouchání zaměstnanci, hodnocení jeho výkonu, nikoliv osobnosti, zaměření se na konkrétní úspěchy a neúspěchy, dodržování časového rozpětí rozhovoru a dohodnutí se na dalších cílech a krocích, které k naplnění cíle povedou (Bláha, 2005).

Jako silný motivační nástroj po provedeném hodnocení působí **pochvala**. Vedoucí tím dává pracovníkovi najevo, že je s jeho prací spokojen a chce, aby i nadále pokračoval tímto směrem. Pracovníka by měla povzbudit a naplnit energií a chutí do další práce.

Bělohávek (2000) má zato, že aby nastaly tyto pozitivní účinky, měl by vedoucí pracovník dodržet těchto 6 zásad:

- *Pochvala by měla být konkrétní:* Pracovník musí vědět, za jaký konkrétní úkol je chválen.
- *Pochvala by měla být adresná:* V případě, že je chválen celý tým, může si každý člen týmu přisuzovat hlavní zásluhy na pochvale a tím pocít, že ostatní členové týmu k pochvale přišli „lacino“. To pak považují za nespravedlnost a očekávají, že jejich výkon bude vyzdvižen. Po skupinové pochvale by tedy mělo následovat individuální vyzvednutí práce zvláště aktivních členů.

- *Pochvala by měla být vyslovena včas:* Pochvala vyslovená bezprostředně po dosaženém úspěchu působí nejsilněji.
- *Pochvala má být veřejná:* Vedoucí by se neměl stydět pochválit zaměstnance za dobré výsledky před ostatními zaměstnanci. Dává tím najevo, s jakou prací je spokojen a jakou očekává i od ostatních.
- *Pochvala by neměla být formální:* Pokud vedoucí projeví zájem o to, jakým způsobem pracovník úspěchu dosáhl, nebo sám zhodnotí a popíše nesnadnost práce a vyzdvihne přesto dosažení výborného výsledku, bude to mít pro pracovníka mnohem větší motivační účinek, než pokud by byl pochválen stroze a formálně.
- *Vedoucí musí být připravený chválit:* Zaměstnanci mnohé práce vykonávají úspěšně, aniž by si toho jejich nadřízený všiml. Ten považuje za samozřejmost, že práce se daří bez problémů. Vedoucí by si měl však důkladně všímat práce jednotlivých zaměstnanců a hledat oblasti, ve kterých dosahují úspěchu a za které je bude moci pochválit.

Ne vždy je však na místě pracovníka pouze chválit. Bělohlávek (2000) zdůrazňuje, že stejně jako pochvala, má svůj motivační význam i **výtka**. Aby přitom nedocházelo k nežádoucím efektům, je potřeba se řídit několika zásadami:

- *Je potřeba přesně zjistit důvody selhání:* Vedoucí pracovník by si měl důkladně ověřit podrobnosti proč a za jakých okolností k chybě došlo a kdo jí skutečně způsobil. Zaměstnanec musí mít možnost se k zjištěným nedostatkům vyjádřit.
- *Vytýkáme nedbalost:* Je třeba postihovat chyby z nedbalosti a nezodpovědnosti. U chyby z nevědomosti je spíše namístě poučení o správném postupu.
- *Očekávání musí být jasně stanoveny:* Pracovník musí přesně vědět, co se od něj očekává, jinak mu lze těžko něco vytýkat.
- *Výtka má být adresná:* Kolektivní kritika není příliš účinná. Pracovníci, kterých by se kritika měla zejména dotknout, se domnívají, že se týká spíše ostatních nebo že jim to tentokrát „prošlo“. Naopak pracovníci, kteří za nic nemohou, pracují bezproblémově, pocítují nespravedlnost a takovou kritikou jsou demotivováni.
- *Vytýkat je třeba konkrétní věci:* Vytýkat nelze všeobecně „tvá práce se zhoršila“. Pracovník musí přesně vědět, jaké konkrétní chyby mu vytýkáme, aby se jich příště mohl vyvarovat.

- *Výtka nesmí obsahovat osobní napadení:* Výtka musí směřovat na špatně provedený úkol, nikoliv na hodnocení a kritiku osobnosti pracovníka.
- *Výtka by měla probíhat mezi čtyřma očima a být podána odpovídající formou:* Účastníky kritiky by měli být pouze pracovník a jeho nadřízený. K veřejné výtce by mělo docházet pouze v extrémních případech. Při vytýkání chyby by měl vedoucí pracovník respektovat důstojnost podřízeného, nijak ho nezesměšňovat, nepoužívat ironii a vulgárních výrazů.

Po provedeném kladném hodnocení, by měla následovat přiměřená **odměna**. Principy pro motivující účinek odměny stanovil Bělohávek (2000) takto:

- *Výkonnost je motivována zejména pohyblivou složkou mzdy:* Je třeba jasně stanovit, co je považováno za vysoký výkon a jaké chování bude odměňováno. Je důležité, aby zaměstnanci chápali vztah mezi pracovními výsledky a odměnou.
- *Stejná odměna pro všechny, snižuje motivaci:* Vedoucí pracovník by měl výši odměny diferencovat podle zásluh jednotlivých pracovníků, jinak to v nich bude vyvolávat pocit, že stejnou odměnu dostanou jestli pracují nadprůměrně nebo ne.
- *Včasnost odměny posiluje motivaci:* Odměna, která následuje bezprostředně po splnění úkolu, má mnohem silnější motivační účinek, než kdyby jí zaměstnanec obdržel např. až po skončení čtvrtletí.
- *Vedoucí by měl umět vysvětlit výši odměny pracovníkovi:* Pracovník by si měl být vědom, za jaké úkoly je mu odměna udělena a proč je v takové výši.
- *Výše odměny má být adekvátní zásluze pracovníka:* Příliš nadsazená výše odměny za pracovní výkon může u pracovníka vyvolávat pocit viny. Naopak nízká odměna, která neodpovídá dosaženým výsledkům, může vyvolávat hněv.

## 2.6 Zaměstnanecké výhody

„Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují“ (Koubek, 2001, str. 297). Nebývají vázány na výkon pracovníka, někdy bývá přihlíženo k postavení zaměstnance v organizaci, jeho funkci nebo délce zaměstnání či mimořádným zásluhám.

Koubek (2001) rozčlenil zaměstnanecké výhody takto:

- *výhody sociální povahy* (sociální půjčky, příspěvky na životní, důchodové pojištění)

- *výhody mající vztah k práci* (příspěvek na stravování, na regeneraci, příspěvky na vzdělávání v rámci organizace, slevy na podnikové produkty)
- *výhody spojené s postavením v organizaci* (možnosti užívání služebního vozidla pro soukromé účely, placený telefon, pronájem ubytování, ošatné, příspěvek na reprezentaci).

Dobrá informovanost zaměstnanců o nabízených zaměstnaneckých výhodách a možnostech jejich čerpání, by měla být samozřejmostí. Plošný způsob poskytování těchto výhod může působit nepružně, nemusí vyhovovat všem zaměstnancům. Pokud mají nabízené benefity zaměstnance motivovat, je potřeba se zajímat, jaké výhody preferují a nabízené výhody podle toho pružně upravovat. Řešením je i tzv. volitelný blok zaměstnaneckých výhod, tzv. kafetéria systém. V rámci poskytovaných zaměstnaneckých výhod se jedná o systém flexibilní. Zaměstnanec má svůj „zaměstnanecký účet“, do jehož výše si může volit čerpání takových výhod, které upřednostňuje. Přispívá to k pocitu spravedlnosti, svobodné volby a celkové spokojenosti. Nevýhodou tohoto systému je vyšší administrativní náročnost a intenzivní komunikace mezi zaměstnanci a zodpovědným pracovníkem.

Poskytování těchto benefitů však může zaměstnanec postupem času považovat za samozřejmost, za určitý nárok a ne jako zaměstnaneckou výhodu poskytovanou na základě dobrovolnosti zaměstnavatele.

Tyto zaměstnanecké výhody jsou financovány ze sociálních fondů organizace, u státních organizací pak z prostředků Fondu kulturních a sociálních potřeb, který je zákonně vytvářen z prostředků na platy.

## 2.7 Metody a techniky získávání primárních dat

Mezi základní metody získávání dat patří (Provazník, 2002):

- **Metody dotazování** – nejběžnější a nejčastější, jsou založeny na ústním nebo písemném dotazování lidí.
- **Metody pozorování** - zachycuje chování lidí v různých situacích a jejich reakce.
- **Experiment** - výzkumník aktivně ovlivňuje situaci a zkoumá reakci.
- **Analýza věcných skutečností** – zahrnuje skutečnosti, které vznikly spontánně, nebo byly zadány jako úkol.

Pro účely bakalářské práce jsem vybrala metodu dotazování, a to formou techniky *dotazníku*. Výhodou této techniky je poměrně nízká finanční náročnost, velké množství oslovených respondentů, vyšší návratnost vyplněných dotazníků a možnost respondenta zvolit si tempo a dobu vyplňování. Hlavní nevýhodou jsou pak možné chyby v dotazníku (špatně formulovaná otázka, nedostatečná škála odpovědí, apod.). V případě nepochopení otázky, může tato zůstat nezodpovězena, což negativně ovlivní celý průzkum. Z tohoto důvodu je nutné velkou pozornost věnovat přípravné fázi průzkumu, v rámci které je potřeba provést „pilotáž“ – ověření dotazníku na malém vzorku respondentů.

### **Základní požadavky na správnou tvorbu dotazníku :**

- *Správná tvorba úvodu:* Oslovení respondenta a jeho informování o cílech a smyslu průzkumu; návod na správné vyplnění a způsob vrácení dotazníku; ujištění o anonymitě; poděkování.
- *Vytvoření přiměřeného množství kvalitních otázek:* Otázky by měly pokrýt všechny oblasti daného problému. Jejich počet by měl být maximálně 30, aby vyplňování dotazníku trvalo nanejvýš 30 minut. Otázky by měly být jasné, srozumitelné, výstižné a zařazené v logickém sledu podle tématických okruhů. V úvodu dotazníku by měly být zařazené jednoduché otázky navazující kontakt s respondentem, pak otázky týkající se cílů průzkumu a na závěr lehké otázky, např. identifikační nebo závěrečná otevřená otázka.
- *Vytvoření přiměřených a kvalitních odpovědí:* Je nutné vytvořit přiměřené množství variant odpovědí na uzavřené otázky. Odpovědi musí být jednoznačné, srozumitelné a musí být zřejmá jejich vzájemná odlišnost. Pokud je nabízena číselná škála odpovědí, je vhodné neměnit v průběhu míru její podrobnosti a způsob seřazení.
- *Dobrá čitelnost a orientace v textu:* Důležité je zvolit správné písmo, velikost, uspořádání. Odpovědi k otázce by měly být na stejné stránce jako otázka; pokud možno zvolit oboustranný tisk pro lepší manipulaci s dotazníkem.



### 3 Charakteristika vybrané organizace

#### 3.1 Představení organizace

Okresní soud v Novém Jičíně vykonává činnost podle článku 90 Ústavy ČR (Ústavní zákon č. 1/1993 Sb.), která v Hlavě čtvrté (Moc soudní) vymezuje základní zásady poslání soudů a jejich soustavu.

Město Nový Jičín se stalo sídlem okresního soudu už v roce 1850. Až do roku 2006 okresní soud sídlil pouze v centru města v historické budově na ulici Tyršova, od tohoto roku však z kapacitních důvodů sídlí současně i v přilehlé budově na ulici Divadelní.

Organizačně Okresní soud v Novém Jičíně spadá do působnosti Krajského soudu v Ostravě. Vedení okresního soudu zastupuje předseda soudu, dva místopředsedové a ředitelka správy. Strukturu soudu tvoří jednotlivé úseky: správa soudu, úsek trestněprávní a úsek občanskoprávní. Ten se dále rozděluje na sporný úsek (civilní) a úsek nesporný (opatrovnické, dědické) a na úsek exekuční. Tyto úseky jsou doplněny podacím oddělením a informačním centrem.

Do roku 2008 systém organizace práce vycházel z tradičního modelu soudního oddělení a vedoucí kanceláře. V roce 2009 se okresní soud, jako pilotní soud, účastní Projektu Minitýmy Ministerstva spravedlnosti ČR. Jeho cílem je podpoření změny pracovních procesů na soudech, maximální zefektivnění práce soudů, zrychlení pohybu spisů a zkrácení lhůt pro vyřízení věci.

#### 3.2 Minitýmy

V úvodu je potřeba zmínit, že i když se celý projekt nazývá „Minitýmy“, ve skutečnosti se jedná o malé **pracovní skupiny**. V těchto skupinách má každý pracovník jasně definovanou pracovní pozici a očekávanou roli ve skupině.

V celé organizaci bylo vytvořeno 27 minitýmů s tím, že personální obsazení jednotlivých minitýmů respektuje specifika jednotlivých oddělení. Na trestním oddělení je 6 minitýmů, na civilním 10, opatrovnickém 4 a na exekučním oddělení 7 minitýmů. Ostatní oddělení s ohledem na způsob práce nebyla do projektu zařazena. V současné době

u okresního soudu pracuje 24 soudců, 82 administrativních pracovníků (z toho 75 žen) a 11 pracovníků pomocného personálu.

Trestní minitým pracuje v obsazení 1 soudce, ½ vyšší soudní úřednice (nebo tajemnice), protokolující úřednice vedoucí příslušný rejstřík a ½ zapisovatelky vyhotovující kancelářské práce. Na civilním oddělení je minitým tvořen 1 soudcem, ½ vyšší soudní úřednice (nebo tajemnice) a zapisovatelkou vedoucí rejstřík. Na těchto odděleních se minitýmy sdružují tak, aby vyšší soudní úřednice (v případě trestního oddělení i zapisovatelka) zastávala svou pozici ve dvou určených minitýmech. Minitým opatrovnického oddělení tvoří 1 soudce, 1 vyšší soudní úřednice (nebo tajemnice) a 1 zapisovatelka vedoucí rejstřík. Obsazení 7 minitýmů na exekučním oddělení je tvořeno rozdílně s ohledem na specifika jednotlivých exekučních rejstříků. Celkem v těchto týmech pracují 3 soudci, 1 asistentka soudce, 2 vyšší soudní úřednice, 5 tajemníků, 4 vykonvatelé, 4 zapisovatelky vedoucí rejstřík a 5 zapisovatelek provádějících kancelářské práce. Na jednotlivých odděleních pak existuje pozice tzv. supervedoucích, která řídí, organizuje a kontroluje jednotlivé minitýmy svého oddělení. V rámci jednotlivých minitýmů, následně pak celého oddělení, musí plně fungovat vzájemná zastupitelnost a spolupráce.

### **3.3 Pracovní podmínky a pracovní doba**

Administrativa pracuje v kancelářích klasického typu. S ohledem na svou pozici v minitýmu má pracovník buď samostatnou kancelář, nebo v kanceláři pracují 2. Každý administrativní pracovník má k dispozici počítač s připojením k vnitřnímu informačnímu systému ISAS a k internetu. Tiskárny a kopírky jsou rozmístěny tak, aby plně pokryly požadavky. Celé technické vybavení se průběžně modernizuje a obnovuje. Většina kanceláří je už vybavena novým nábytkem, který postupně nahrazuje nábytek starý.

Denní pracovní doba je stanovena na 8,5 hodiny, včetně 30-ti minutové neplacené polední přestávky. Pracovní doba je v pondělí od 7.30 hodin do 16.00 hodin, v úterý až pátek od 6.30 hodin do 15.00 hodin. V organizaci je zaveden systém pružné pracovní docházky s tím, že pevná pracovní doba je v pondělí od 9.00 hodin do 15.00 hodin a v ostatní dny od 8.00 hodin do 14.00 hodin. V rámci pružné pracovní doby však musí být zabezpečen řádný chod oddělení. Každý zaměstnanec má umožněn přístup k evidenci své pracovní doby a průběžně tak může sledovat odpracovaný časový fond. Evidence docházky je vedena elektronicky prostřednictvím čipových karet.

Úřední hodiny pro styk s veřejností jsou každý den v rámci stanovené pracovní doby.

### 3.4 Odměňování

Platy státních zaměstnanců jsou stanoveny zákonem a vypočítávány na základě platných tříd a platových stupňů. Princip odměňování je založen na čtyřsložkovém platovém systému:

- Tarifní systém je založen na šestnáctitřídním systému hodnocení složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Limitujícím faktorem je dosažený stupeň vzdělání. Odstupňování platových tarifů dává platovou perspektivu všem zaměstnancům.
- Osobní příplatek slouží k individuálnímu ocenění schopností a výkonnosti zaměstnance.
- Příplatek k platu za specifické podmínky práce.
- Odměny při splnění zvlášť mimořádných pracovních úkolů nebo za pracovní zásluhy k výročí dovršení 50 let věku nebo odchodu do důchodu.

Zaměstnanci soudu jsou odměňováni podle platných tříd a stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 2 nařízení vlády č. 564/2006 Sb. V rámci zařazení pracovníků v minitymech jsou odměňováni v rozmezí 6. – 11. platové třídy podle pracovní pozice.

Platová třída	Platový stupeň podle počtu let započitatelné praxe											
	do 1 roku	do 2 let	do 4 let	do 6 let	do 9 let	do 12 let	do 15 let	do 19 let	do 23 let	do 27 let	do 32 let	nad 32 let
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>6</b>	11 130	11 560	11 990	12 450	12 920	13 410	13 920	14 440	14 990	15 560	16 150	16 760
<b>7</b>	12 070	12 530	13 000	13 500	14 010	14 540	15 080	15 650	16 240	16 850	17 500	18 160
<b>8</b>	13 110	13 600	14 120	14 660	15 220	15 800	16 400	17 020	17 660	18 330	19 030	19 750
<b>9</b>	14 220	14 750	15 310	15 890	16 490	17 110	17 770	18 440	19 130	19 860	20 610	21 390
<b>10</b>	15 420	16 000	16 610	17 240	17 890	18 560	19 270	19 990	20 750	21 530	22 350	23 200
<b>11</b>	16 750	17 380	18 050	18 730	19 430	20 170	20 930	21 720	22 540	23 390	24 270	25 190

(v Kč měsíčně)

Tab. 3.1 Stupnice platových tarifů podle § 5 odst. 2 nařízení vlády č. 564/2006 Sb

Osobní příplatky jsou zaměstnancům soudu přiznávány po úplném zapracování, a to v rozmezí 5 – 10 % z jejich tarifního platu. V případě opakovaného nebo závažného porušení povinností, je jim tento snížen nebo na určitou dobu zcela odebrán.

Vedoucí jednotlivých oddělení rovněž pobírají příplatek za vedení, jehož výše je odstupňovaná podle počtu vedených zaměstnanců.

Pracovníci trestního oddělení navíc pobírají zvláštní příplatek za práci spojenou se stykem se závadovými osobami. Tento je stanoven v rámci tohoto oddělení v jednotné výši.

### **3.5 Zdroje a přístup k informacím**

Jednou až dvakrát v měsíci, podle aktuální potřeby i častěji, jsou konány pravidelné porady ředitelky správy s jednotlivými vedoucími oddělení a dozorčí úřednicí. Ta pomocí informačního systému kontroluje množství nevyřízených spisů na jednotlivé osoby (v rámci každého senátu rejstříková vedoucí eviduje pohyb spisu a jeho konkrétní umístění).

Ředitelka správy seznámí zúčastněné o úkolech a problémech, které je potřeba řešit a každý má možnost se k nim vyjádřit. Dozorčí úřednice pak upozorní jmenovitě na pracovníky, u kterých je evidováno větší množství nevyřízených spisů. Jejich přímá vedoucí je pak pověřena prokontrolováním a sjednáním nápravy. V průběhu těchto porad má pak každá vedoucí prostor k vznesení svých požadavků a připomínek. O průběhu a závěrech porad jsou pak vedoucí povinni informovat své podřízené. Jakým způsobem a kdy to provedou, je zcela na jejich rozhodnutí.

Důležité informace a změny týkající se chodu soudu jsou pak trvale zveřejněny v elektronické podobě v informačním systému ve složce „SPRÁVA“, která je dostupná každému zaměstnanci. O zveřejnění nové informace jsou navíc zaměstnanci informováni pomocí interní textové zprávy v počítači. V této složce jsou navíc uveřejněny rovněž všechny vnitřní předpisy a plány práce na jednotlivé roky.

### **3.6 Hodnocení**

V organizaci není zaveden žádný formální systém hodnocení. Pracovní hodnocení vypracovává vedoucí oddělení pouze na podřízené, u kterých se rozhoduje o prodloužení pracovní smlouvy. Toto hodnocení je vypracováváno v písemné podobě formou volného hodnocení bez předem stanovených hodnotících kritérií.

Také v případě vyplácení mimořádných plošných odměn bývá vedením vyžadováno hodnocení pracovníků jejich přímými vedoucími. To zpravidla bývá pouze formou ústního sdělení.

Mimořádný výkon nebo trvale výbornou práci podřízeného má však možnost vedoucí oddělení vyzdvihnout kdykoliv v průběhu roku. S tím souvisí i navržení vyplácení mimořádné odměny. Na základě takového návrhu pak vedení soudu o odměně rozhodne.

Zaměstnanci jsou tedy v průběhu roku hodnocení pouze neformálně, a to jak ze strany vedoucí oddělení, tak ze strany soudce, k jehož senátu jsou přiděleni.

### 3.7 Zaměstnanecké výhody

Okresní soud, jako organizační složka státu, převádí na základě rozpisu Krajského soudu v Ostravě 2 % přiznaných mzdových prostředků na rok do fondu kulturních a sociálních potřeb. Pravidla a možnosti poskytování prostředků z tohoto fondu jsou striktně vymezena zákonem a nelze je poskytovat na jiné účely. Jiné sociální fondy, než zákonný fond kulturních a sociálních potřeb, organizace nemá možnost tvořit.

Z tohoto fondu na základě vnitřního předpisu, který se každoročně aktualizuje, poskytuje zaměstnancům tyto výhody:

- *bezúročnou půjčku* na pořízení domu nebo bytu do vlastnictví nebo spoluvlastnictví, na složení členského podílu na družstevní byt a na provedení stavebních úprav do výše 20.000,- Kč;
- *bezúročnou půjčku* na koupi bytového zařízení do výše 15.000,- Kč;
- *příspěvek na úhradu nájemného* objektů při společných sportovních aktivitách zaměstnanců;
- *příspěvek na penzijní připojištění* ve výši 100,- Kč měsíčně, maximálně však do výše 90 % příspěvku zaměstnance. Poskytnutí tohoto příspěvku je limitováno trváním pracovního poměru minimálně 2 roky;
- *dar při pracovních výročích*, tj. při odpracování 20 let a dalších 5 let výkonu práce. Do výkonu práce je zahrnuta i doba zaměstnání u jiných zaměstnavatelů. Podmínkou je odpracování alespoň 5 let u okresního soudu. Výše daru je pak určena poměrně dle délky výkonu práce u soudů a s přihlédnutím k dosaženým pracovním výsledkům;
  - při odpracování 20 let .....do výše 4.000,- Kč
  - při odpracování 25 let ..... do výše 5.000,- Kč
  - při odpracování 30 let..... do výše 6.000,- Kč
  - při odpracování 35 let ..... do výše 7.000,- Kč
  - při odpracování 40 let .....do výše 8.000,- Kč
  - při odpracování 45 let ..... do výše 9.000,- Kč

- *dar při životních výročích 50 let a každých dalších 5 let věku do výše 5.000,- Kč, podle počtu odpracovaných let u okresního soudu:*
  - do 5 let .....do výše 1.000,- Kč
  - 5 – 9 let ..... do výše 2.000,- Kč
  - 10 – 14 let ..... do výše 3.000,- Kč
  - 15 – 19 let ..... do výše 4.000,- Kč
  - 20 let a více ..... do výše 5.000,- Kč
- *dar při odchodu do starobního nebo invalidního důchodu až do výše 8.000,- Kč, podle počtu let odpracovaných u okresního soudu;*
- *příspěvek na stravování - stravenky SODEXO*
  - na stravenku v hodnotě 55,- Kč ..... příspěvek 20,- Kč
  - na stravenku v hodnotě 60,- Kč ..... příspěvek 24,- Kč
  - na stravenku v hodnotě 65,- Kč ..... příspěvek 26,- Kč

Hodnotu pobírané stravenky si může zaměstnanec určit sám, a to vždy na počátku kalendářního roku. Pokud si zvolí hodnotu 55,- Kč nebo 60,- Kč, má nárok na další příspěvky:

- *příspěvek na rekreaci, zájezd nebo dětský letní rekreační tábor do výše 800,- Kč v případě, že zaměstnanec pobírá stravenku v hodnotě 55,- Kč.*
- *příspěvek na kulturu a sport do výše 600,- Kč, v případě, že zaměstnanec pobírá stravenku v hodnotě 55,- nebo 60,- Kč.*

Z nabízeného je zřejmé, že největší podíl příspěvků tvoří příspěvek na stravenky. Takovéto rozdělení bylo stanoveno v rámci zachování spravedlnosti, neboť stravenky pobírají všichni zaměstnanci a mají tak možnost čerpat tento příspěvek. Také z hlediska administrativních úkonů je převedení největšího podílu příspěvků z FKSP na stravenky nejméně náročné.

## **4 Analýza sledované problematiky**

Cílem práce bylo stanoveno zjistit, jaké mají pracovníci zařazení v minitymech mezi sebou vzájemné vztahy, jaká je jejich vzájemná spolupráce a spolupráce s vedoucími a jaká je celková atmosféra na pracovišti. Zjistit, zda způsob, kterým jsou hodnoceni, je pro ně dostačující a zda se cítí zaslouženě odměňováni. Protože organizace poskytuje řadu zaměstnaneckých výhod, z nichž je část volitelných, je potřeba zjistit, zda jsou s možností čerpání těchto výhod zaměstnanci seznámeni, zda je využívají, které preferují a jak jsou s nimi spokojeni. Podkladem pro zpracování této analýzy současného stavu je interní dokumentace organizace a teoretické koncepty.

Po provedené analýze bude proveden samotný průzkum technikou dotazníku. Průzkum bude zaměřen pouze na administrativní pracovníky minitymů. Vzhledem k tomu, že v nich pracuje 91 % žen, nebudou v dotazníku zaměstnanci tříděni podle pohlaví, ale pouze podle praxe u okresního soudu.

### **4.1 Srovnání teoretických konceptů se zjištěnými sekundárními daty**

Vliv pracovního prostředí na výkon pracovníka je zřejmý nejen z laického hlediska, ale byl podrobně popsán v kapitole 2.1.5. Samostatné nebo kanceláře pro 2 osoby dávají zaměstnancům dostatečný prostor na soustředěnou a nerušenou práci. Technická vybavenost zaměstnanců je rovněž zabezpečena. Rozvržení pracovní doby s možností využití pružného časového intervalu, přispívá také k dobrým pracovním podmínkám.

V systému odměňování jsou využívány všechny dostupné platové složky. Flexibilní složky (příplatek osobní, zvláštní a za vedení) je stanoven procentním podílem z tarifního platu a nezohledňuje tak výkonnost jednotlivých zaměstnanců.

Zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni vedoucími o úkolech, vyplyne až z provedeného průzkumu. Teoretické poznatky však předpokládají, že nedostatečná informovanost o úkolech má za následek způsobení komunikačního šumu a tím také chybějící zpětnou vazbu. Rovněž hodnocení vzájemných vztahů mezi zaměstnanci na vertikální i horizontální úrovni, lze analyzovat až po provedeném průzkumu.

Formální systém hodnocení není v organizaci zaveden, zaměstnanci jsou hodnoceni pouze neformálně, podle kritérií, které si volí každý vedoucí individuálně. Význam a způsoby

motivujícího hodnocení byly podrobně popsány v kapitole 2.5, a proto způsoby hodnocení zaměstnanců okresního soudu lze hodnotit jako nedostačující.

V rámci nabízených zaměstnaneckých výhod organizace dává možnost zaměstnancům si zvolit výši příspěvku na stravování a tím možnost čerpání dalších příspěvků. Jedná se v podstatě o určitý systém pevného jádra a volitelných výhod.

#### **4.2 Popis dotazníku a průběh dotazníkového průzkumu**

Dotazník, který tvoří přílohu č. 1 této práce, obsahuje celkem 24 otázek, zjišťujících názory a postoje zaměstnanců okresního soudu. Otázky jsou řazeny podle jednotlivých okruhů. Otázky 1. a 2. zjišťují celkový názor zaměstnanců na práci v sektoru státní správy a okresního soudu. Otázky 3. a 4. se zaměřují na pracovní podmínky. Spolupráci a vzájemné vztahy zaměstnanců zjišťují otázky 5. až 9. Otázky 10. až 15. se zabývají vertikální komunikací a s tím souvisejícím hodnocením pracovního výkonu. Názory na flexibilní složku mzdy zjišťují otázky 16. a 17. Otázky 18. až 20. se zabývají zaměstnaneckými výhodami. V otázce číslo 21 mají zaměstnanci možnost bodově ohodnotit podle důležitosti vybrané stimulační faktory. Identifikační otázky jsou pod číslem 22 a 23. U otázky 23. bylo vymezeno 10-ti leté období, neboť odpovědi z dotazníků s kladnou variantou budou srovnávány s odpověďmi zaměstnanců bez zkušeností s jiných pracovních vztahů. Pro objektivnost proto bylo zvoleno desetileté období. Otázka číslo 24 dává zaměstnancům prostor k vyjádření vlastního názoru mimo okruhů zvolených otázek.

V dotazníku jsou zvoleny jednoduché uzavřené otázky. Pro většinu otázek byla použita čtyřstupňová škála odpovědí. Otázka 24 je otevřená.

Před samotným dotazníkovým průzkumem byla provedena pilotáž u 4 zaměstnanců okresního soudu. Tato potvrdila, že otázky jsou srozumitelné a jsou správně chápány. Dotazníky pak byly rozdány osobně ve dnech 31.3. a 1.4.2010 všem administrativním pracovníkům, kteří jsou členy minitýmů a kteří byli v uvedené dny na pracovišti. Společně s dotazníkem byla spolupracovníkům předána obálka s mým jménem a byli požádáni, aby vyplněné dotazníky odevzdali v této obálce interní poštou do následujícího dne.

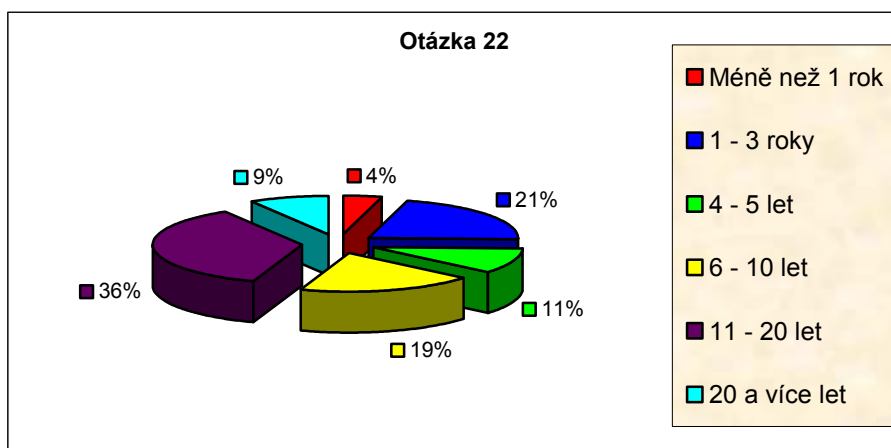
#### **4.3 Vyhodnocení dotazníku**

Celkem bylo rozdáno 51 dotazníků, vráceno bylo 48, což představuje 95 % návratnost. Z uvedených 48 vrácených dotazníků byl 1 dotazník ze zpracování vyřazen z důvodu chybného označování více variant odpovědí na otázku. Vyhodnocení dotazníku



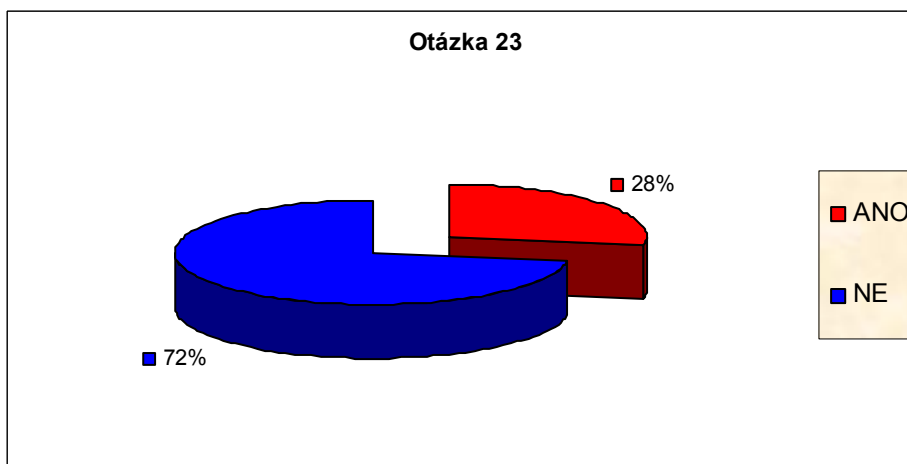
bylo provedeno v programu Microsoft Excel a tabulky s jednotlivými číselnými výstupy tvoří Přílohu č. 2 této práce.

Jako třídící znaky byly použity pouze délka zaměstnání u okresního soudu a zkušenost s jiným zaměstnavatelem v posledních deseti letech. Z důvodu zachování anonymity žádné jiné identifikační otázky nebyly použity. Pro přehlednost bylo vyhodnocení těchto otázek zařazeno na úvod, aby byla zjevná charakteristika zkoumaného souboru.



Graf 4.1 Délka zaměstnání u Okresního soudu v Novém Jičíně

Z grafu 4.1 se podává, že 45 % dotazovaných pracuje u okresního soudu déle než 11 let, což svědčí o loajalitě k organizaci.



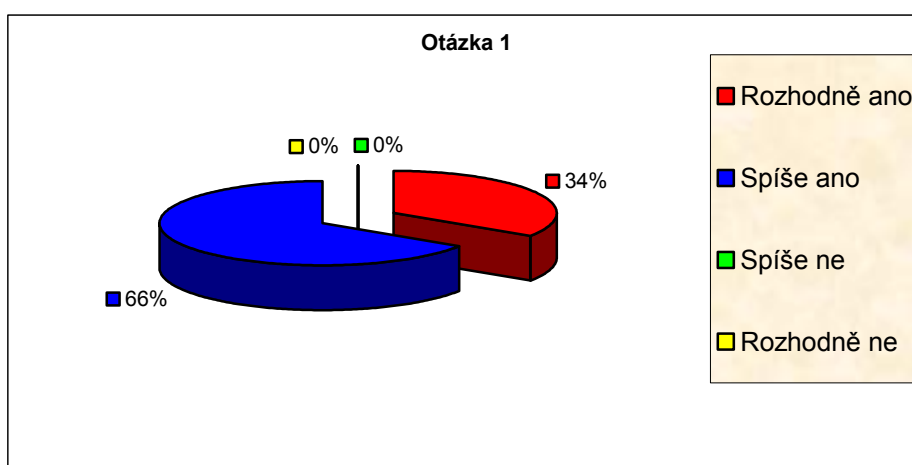
Graf 4.2 Zkušenosti s pracovním vztahem s jiným zaměstnavatelem v posledních 10 letech

Graf 4.2 znázorňuje, že 72 % zaměstnanců nemělo v posledních 10 letech jiný pracovní vztah. 28% zaměstnanců má pracovní zkušenosti i s jiným zaměstnavatelem.

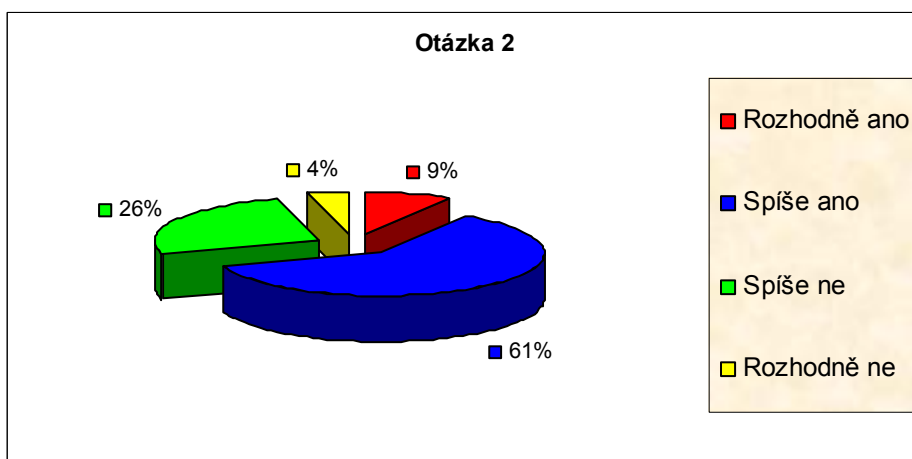
#### 4.3.1 Zaměstnání ve státní správě

Na otázku, zda zaměstnání ve státní správě považují za stabilní odpovědělo 34 % dotazovaných „rozhodně ano“ a zbývajících 66% „spíše ano“. Negativně neodpověděl žádný zaměstnanec, jak vyplývá z grafu 4.3. To svědčí o tom, že zejména v dnešní době pokračující ekonomické krize, je zaměstnání ve státní správě vnímáno jako nejvíce stabilní.

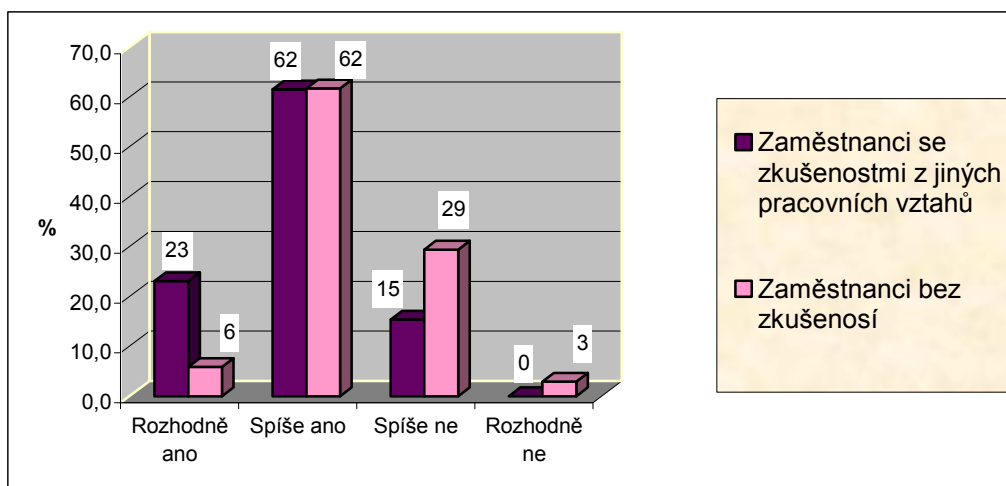
Na otázku, zda by doporučili svým známým pracovat u Okresního soudu v Novém Jičíně odpovědělo celkem 70 % dotazovaných kladně (graf 4.4). Jako důvody uvedli zejména jistotu zaměstnání, zajímavost práce, zodpovědnost a vyhovující pracovní dobu. 30 % dotazovaných odpovědělo negativně. Svůj názor odůvodnili velkým množstvím práce dostatečně finančně neohodnocené, špatnými pracovními vztahy a nejasnou pracovní náplní.



Graf 4.3 Jistota zaměstnání ve státní správě



Graf 4.4 Doporučení pracovat u Okresního soudu v Novém Jičíně

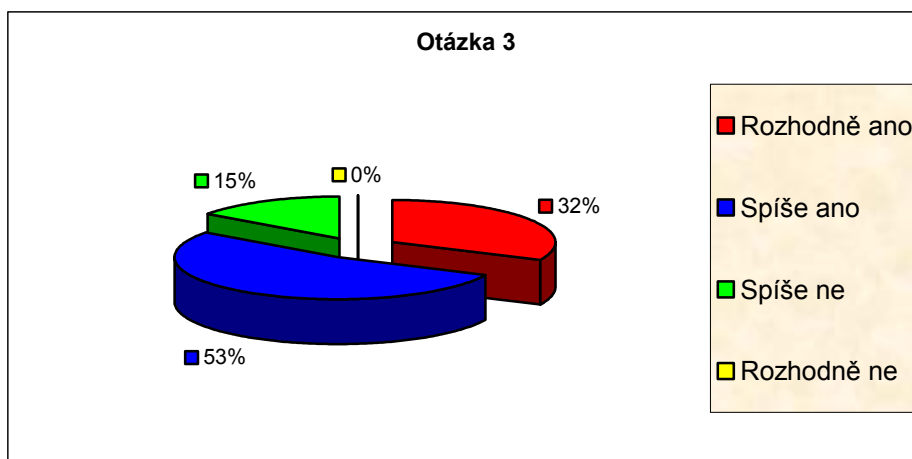


Graf 4.5 Srovnání doporučení pracovat u Okresního soudu v Novém Jičíně v závislosti na zkušenostech z jiných pracovních vztahů

Z grafu 4.5 vyplynulo, že zaměstnanci, kteří v posledních 10 letech měli uzavřen pracovní vztah i s jiným zaměstnavatelem, poměrně pozitivně pohlíží na práci u okresního soudu a 85 % z nich by práci u okresního soudu doporučilo. U zaměstnanců, kteří po celou dobu pracují u okresního soudu toto % činí 68. Tento rozdíl může způsobovat, že zaměstnanci bez zkušeností si mohou „idealizovat“ práci pro jiné zaměstnavatele, ale současně si jsou vědomi, že práce ve státní správě, oproti soukromému sektoru, představuje vysokou jistotu zaměstnání a dodržování podmínek a povinností stanovených zákoníkem práce.

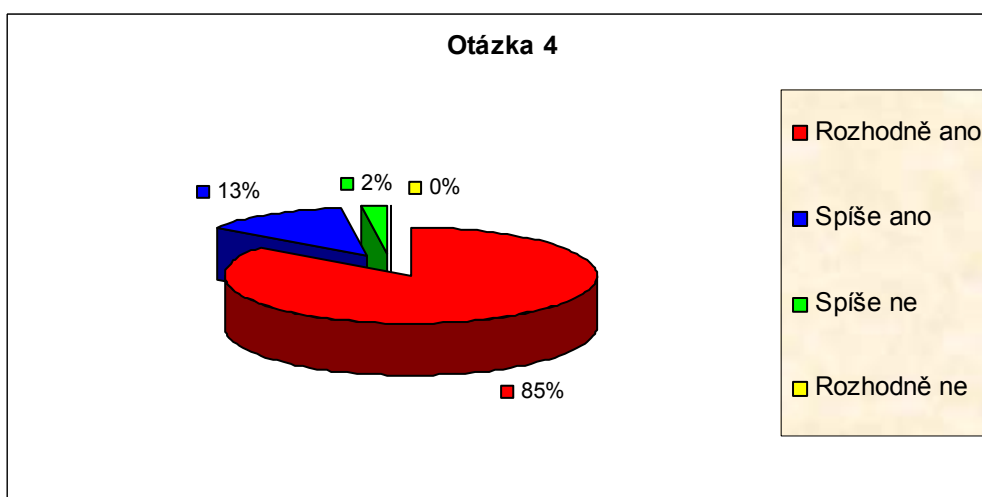
#### 4.3.2 Pracovní podmínky

Na otázku, zda zaměstnanci mají potřebné technické vybavení pro svou práci jen 15 % zaměstnanců odpovědělo „Spíše ne“. 32% zaměstnanců technické vybavení považuje za rozhodně dostačující a 53 % za spíše dostačující. Žádný zaměstnanec nepovažuje technické vybavení za naprosto nedostačující (graf 4.6). To svědčí o vysoké úrovni technického vybavení zaměstnanců, jehož absence by mohla negativně ovlivňovat jejich pracovní výkon.



Graf 4.6 Dostupnost technického vybavení pro práci

Pracovní podmínky jsou ovlivněny rovněž rozvržením pracovní doby. Možnost pružné pracovní doby rozhodně oceňuje drtivá většina zaměstnanců, jak vyplývá z grafu 4.7.



Graf 4.7 Možnost pružné pracovní doby

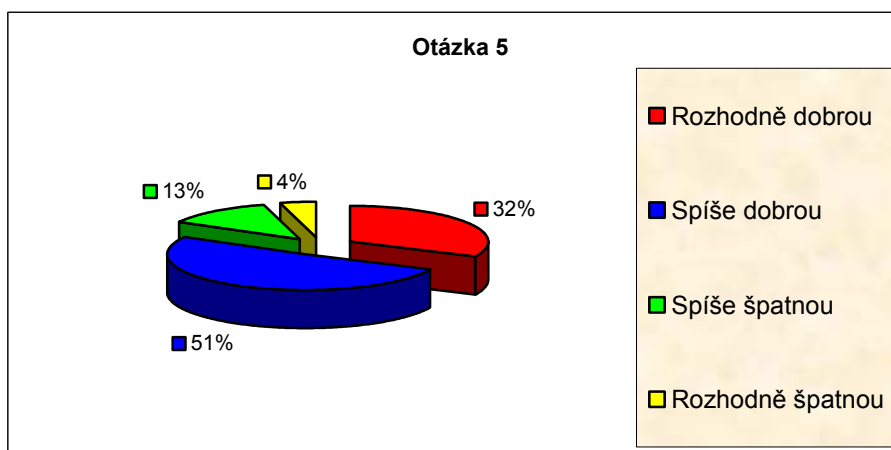
#### 4.3.3 Vzájemné vztahy a spolupráce zaměstnanců

Vztahy na pracovišti patří mezi významné faktory, které působí na motivaci zaměstnanců. Pro práci v minitýmu jsou dobré vzájemné vztahy a spolupráce členů nedílnou podmínkou správného fungování.

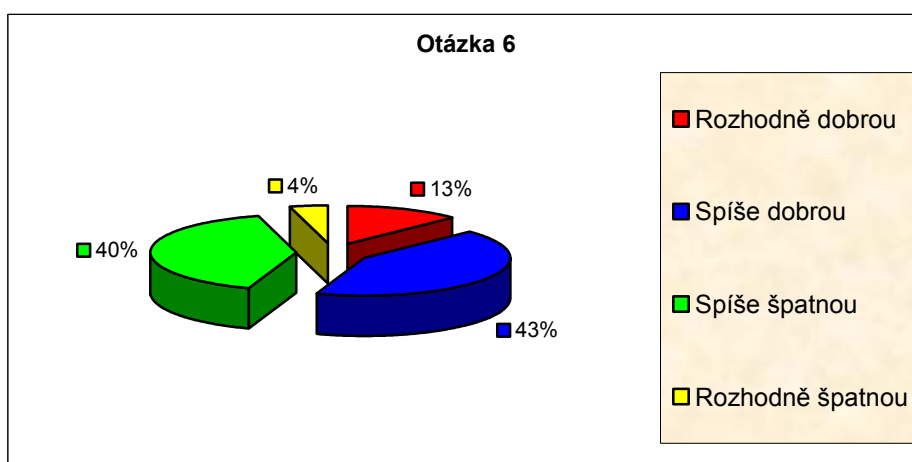
Hodnocení vzájemné spolupráce mezi členy minitýmu znázorňuje graf 4.8. 32 % dotázaných spolupráci hodnotí jako rozhodně dobrou, 51 % jako spíše dobrou a jen 17 % jí hodnotí negativně. Toto negativní hodnocení může být způsobeno postojem nebo špatnou zkušeností jednotlivých členů. Celkové hodnocení této spolupráce vyznívá kladně a svědčí

pro vysokou skupinovou soudružnost a tím naplnění podmínky pro úspěšné fungování minitýmu.

Oproti tomu spolupráci minitýmů v rámci oddělení už jako rozhodně dobrou hodnotí pouze 13 % dotázaných a jako spíše dobrou 43 % zaměstnanců. Jako špatnou spolupráci jí považuje 44 % dotázaných zaměstnanců, jak vyplývá z grafu 4.9. Tato nefungující spolupráce může být důsledkem špatné koordinace práce vedoucím oddělení.



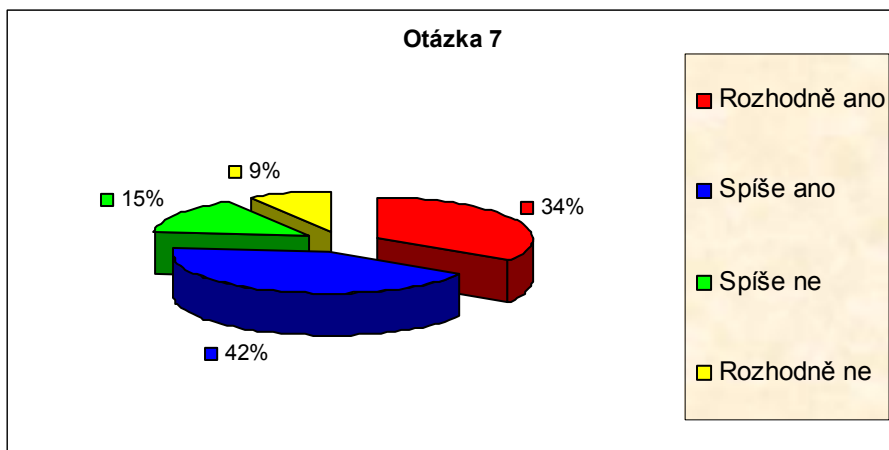
Graf 4.8 Spolupráce členů v rámci minitýmu



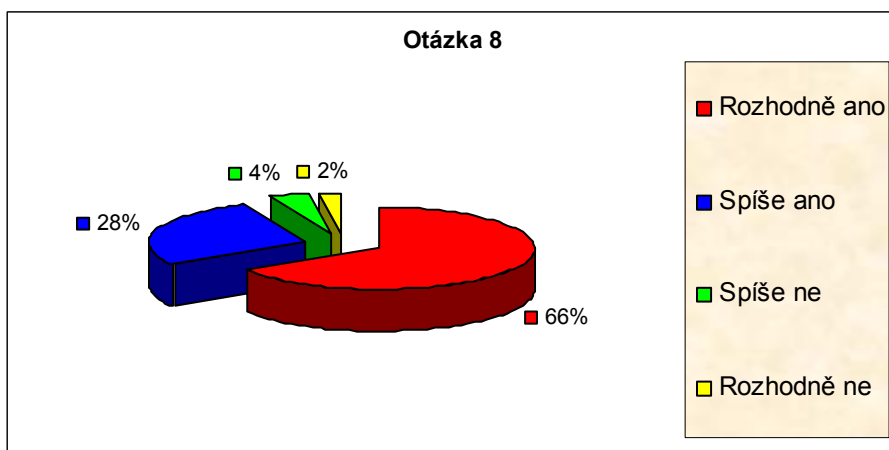
Graf 4.9 Spolupráce minitýmů v rámci oddělení

Z grafu 4.10 vyplývá, že nabídku pomoci ze strany spolupracovníků rozhodně dostane 34 % dotázaných, 42 % spíše ano, 15 % spíše ne a 9 % zaměstnanců zastává názor, že jí rozhodně nedostane. Na druhou stranu celých 66 % dotázaných pomoc ostatním spolupracovníkům rozhodně nabídne, 28 % spíše ano, 4 % spíše ne a jen 2 % zaměstnanců pomoc rozhodně nenabídne, jak vyplývá z grafu 4.11. Rozpor, že 76 % zaměstnancům je

pomoc nabídnuta a přitom 94 % jich pomoc nabízí, lze vysvětlit nadhodnocováním vlastních pracovních zásluh a vnímání sama sebe. Neochota nabídnout spolupracovníkovi pomoc může být důsledkem velkého pracovního přetížení.

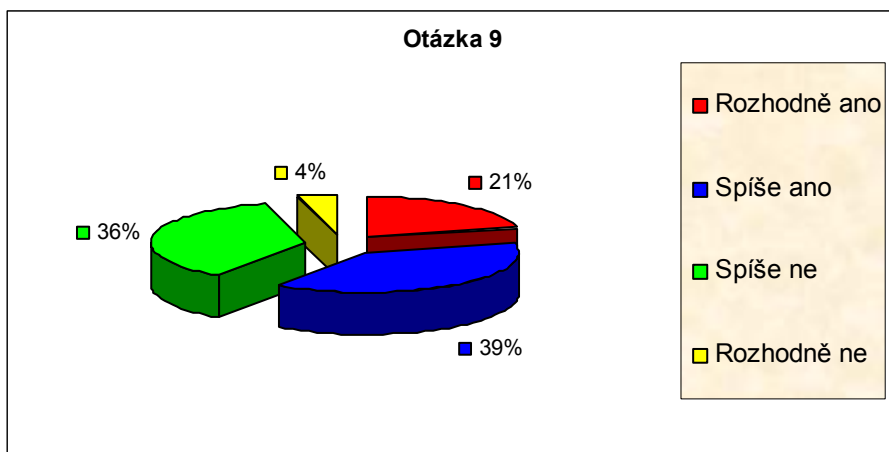


Graf 4.10 Nabídka pomoci ze strany spolupracovníků

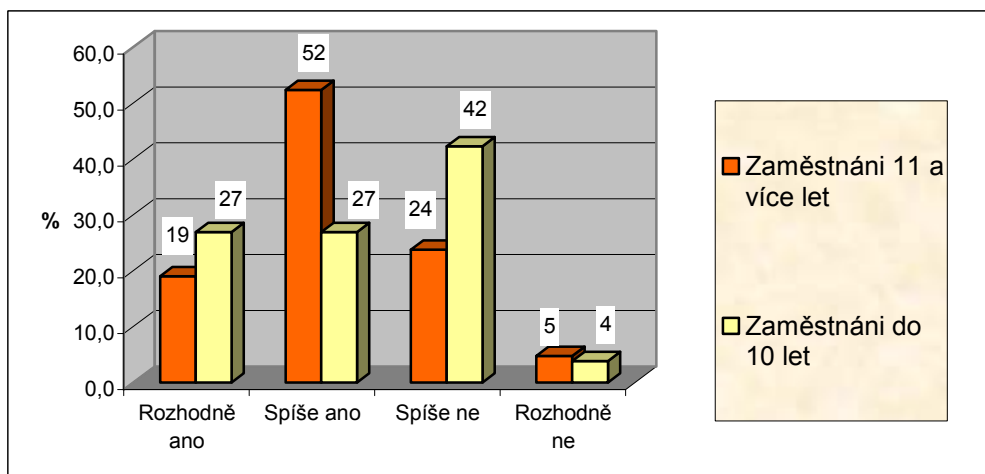


Graf 4.11 Vlastní nabídka pomoci spolupracovníkovi

Jaké jsou vzájemné vztahy mezi spolupracovníky, které ovlivňují soudružnost pracovní skupiny, lze poznat i ze skutečnosti, zda se scházejí i mimo pracovní dobu, popř. zda se spolupracovníky tráví jen nejnútnejší dobu na pracovišti.



Graf 4.12 Scházení se se spolupracovníky i mimo pracovní dobu



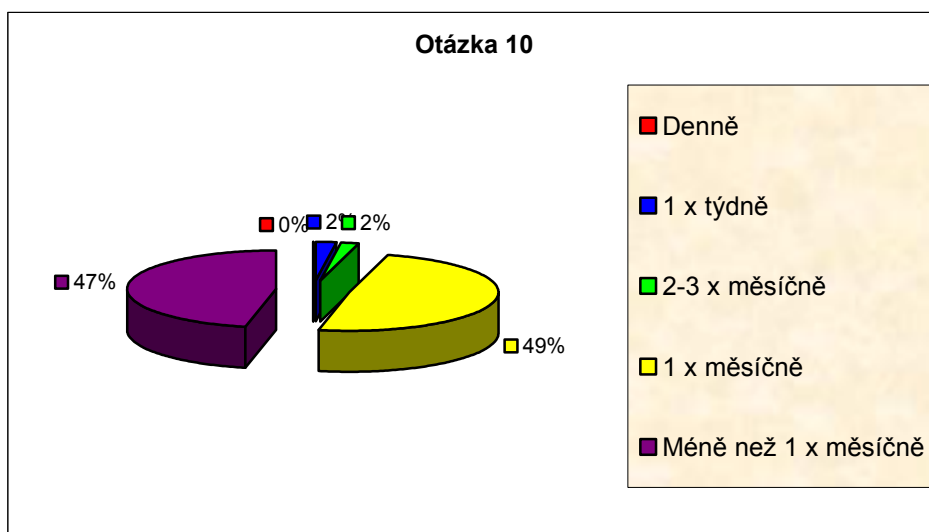
Graf 4.13 Srovnání mimopracovního scházení se v závislosti na délce zaměstnání

Rozložení grafu 4.12 zobrazuje názory všech dotázaných zaměstnanců. Graf 4.13 tyto odpovědi srovnává v závislosti na délce zaměstnání. Z tohoto grafu vyplývá, že čím delší doba zaměstnání, tím dochází k většímu prorůstání vzájemných vztahů z pracovní oblasti do oblasti sociální. Zaměstnanci, jejichž doba zaměstnání u okresního soudu je delší než 11 let, se v 71 % scházejí se spolupracovníky i mimo pracovní dobu. U zaměstnanců s kratší dobou zaměstnání je to 54 %. Podíl zaměstnanců, kteří se rozhodně nescházejí se spolupracovníky mimo pracovní dobu je v obou kategoriích přibližně stejný a je to dáno zřejmě osobnostmi daných jedinců bez ohledu na délku zaměstnání.

#### 4.3.4 Vertikální komunikace a způsoby hodnocení

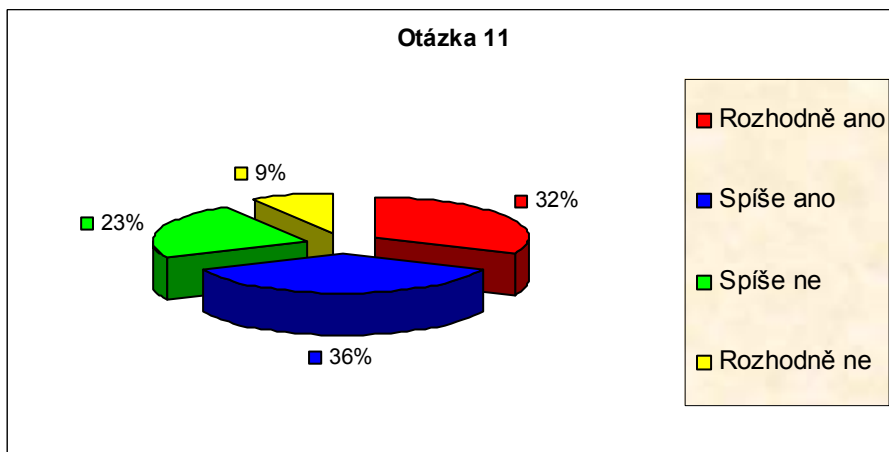
Otázka číslo 10 řešila četnost pracovních porad v rámci oddělení a z toho plynoucí komunikaci mezi vedoucím a členy minitýmů. Odpovědi zaměstnanců jsou znázorněny

v grafu 4.14. Z průzkumu vyplynulo, že 49 % dotázaných má pracovní porady v intervalu 1 x za měsíc a 47 % dotázaných dokonce méně než 1 x za měsíc. Tento stav může být příčinou ne právě kladně hodnocené spolupráce minitýmů v rámci oddělení.



Graf 4.14 Četnost pracovních porad v rámci oddělení

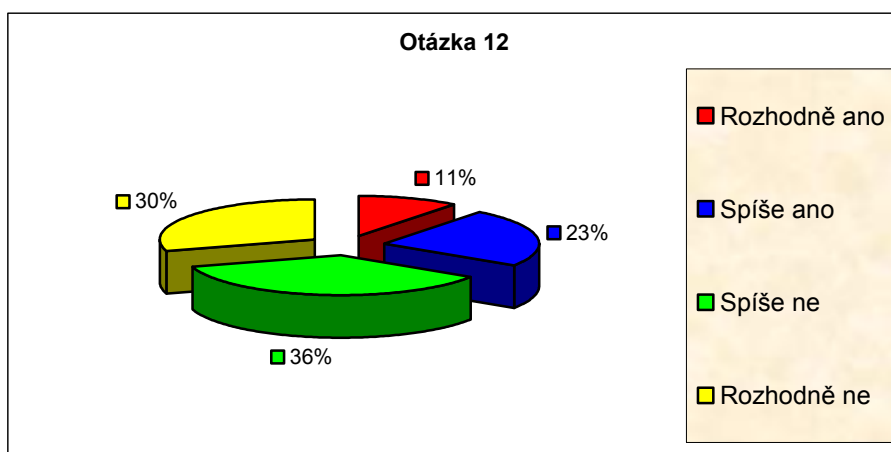
Jak jsou zaměstnanci informováni o požadavcích na práci a očekávaných výsledcích práce zjišťovala otázka 11 a její výsledky vyplývají z grafu 4.15. 32 % dotázaných uvedlo, že toto jim vedoucí rozhodně jasně sděluje, 36 % si myslí, že jim to sděluje spíše jasně, 23 % spíše nejasně a 9 % zaměstnancům rozhodně nesděluje, jaké výsledky práce od nich očekává. Tyto rozdílné názory lze vysvětlit jak ze strany podřízených schopností vnímat a porozumět požadavkům, tak ze strany vedoucích své požadavky jasně formulovat. Dotazník byl vyplňován na více odděleních, pod vedením různých vedoucích, a z toho může plynout i rozdílnost názorů zaměstnanců. Vliv na tyto odpovědi může mít právě i malá četnost pracovních porad.



Graf 4.15 Jasnost sdělovaných požadavků ze strany vedoucího

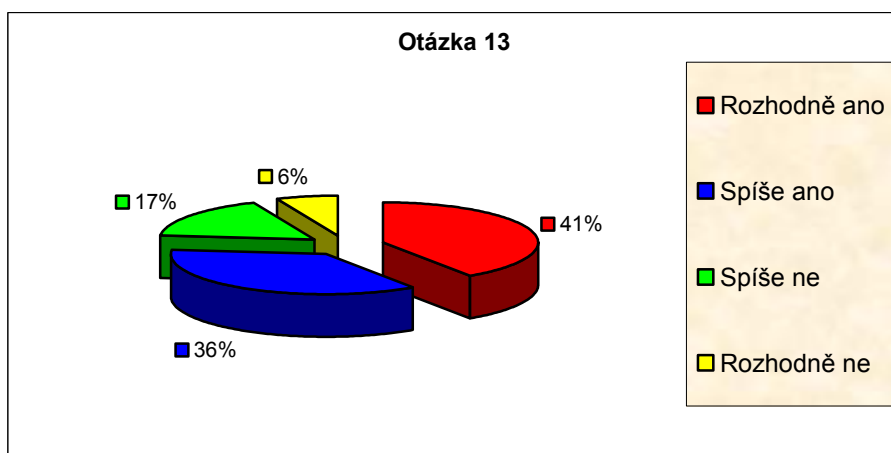


Hodnocení zaměstnance představuje jeden z nejsilnějších motivačních faktorů. Zaměstnanec si však musí být vědom, podle jakých kritérií ho vedoucí posuzuje. Z grafu 4.16 vyplývá, že jen 11 % dotázaných rozhodně ví, jaké to jsou, 23 % zaměstnanců spíše ví, 36 % spíše neví a 30 % zaměstnanců rozhodně neví, podle jakých kritérií jsou hodnoceni. Celkem tedy dvě třetiny zaměstnanců neví, na základě jakých kritérií jsou hodnoceni.

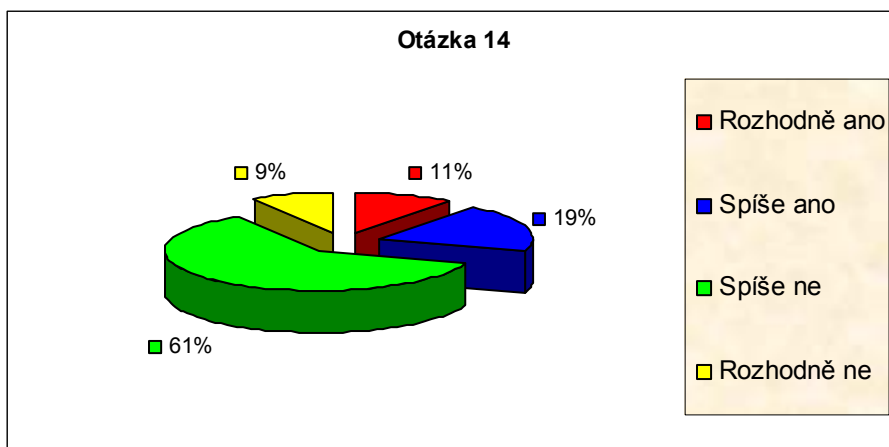


Graf 4.16 Znalost kritérií, podle kterých vedoucí hodnotí pracovní výkon

Proces hodnocení se neobejde bez vyslovení pochvaly či kritiky. Z grafu 4.17 vyplývá, že dvě třetiny zaměstnanců mají s pochvalou ze strany vedoucího zkušenosti, 23 % zaměstnanců vedoucí nepochválil. Naproti tomu kritizována byla jen jedna třetina zaměstnanců, zbývajících 70 % vedoucí nekritizoval, jak vyplývá z grafu 4.18. I odpovědi na otázku ohledně kritiky mohou být zkresleny obavami zaměstnanců o přiznání kritiky ze strany vedoucího, neboť tím by dali najevo, že svou práci neodvádějí dobře.

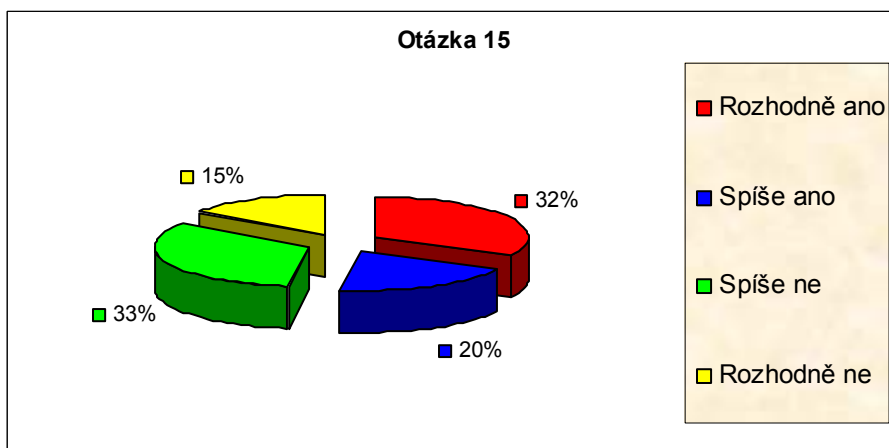


Graf 4.17 Pochvala ze strany vedoucího



Graf 4.18 Kritika ze strany vedoucího

Důvěra ve svého vedoucího má důležitý podíl na vzájemných vztazích mezi zaměstnancem a nadřízeným. Podíl zaměstnanců, kteří se na svého vedoucího obracejí s důvěrou s novými náměty nebo stížnostmi je přibližně stejný jako podíl zaměstnanců, kteří svému vedoucímu nedůvěřují, jak potvrzuje graf 4.19. To lze vysvětlit pouze osobnostmi jednotlivých vedoucích na odděleních.

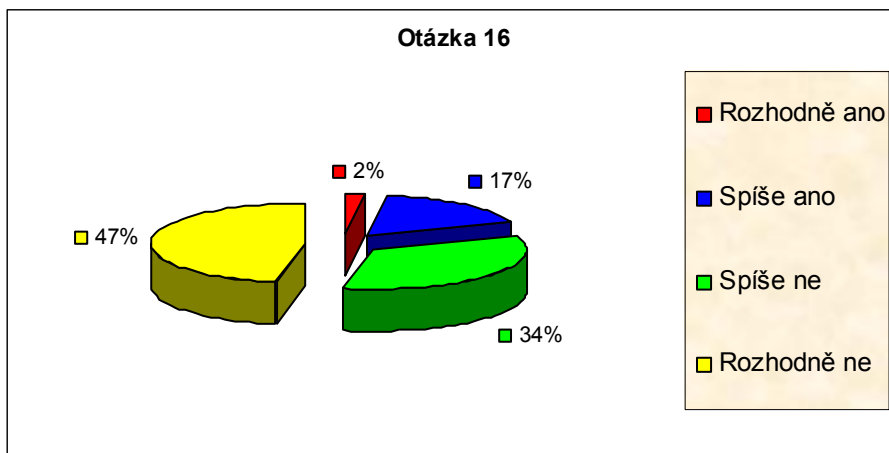


Graf 4.19 Důvěra ve svého vedoucího

#### 4.3.5 Flexibilní složka mzdy

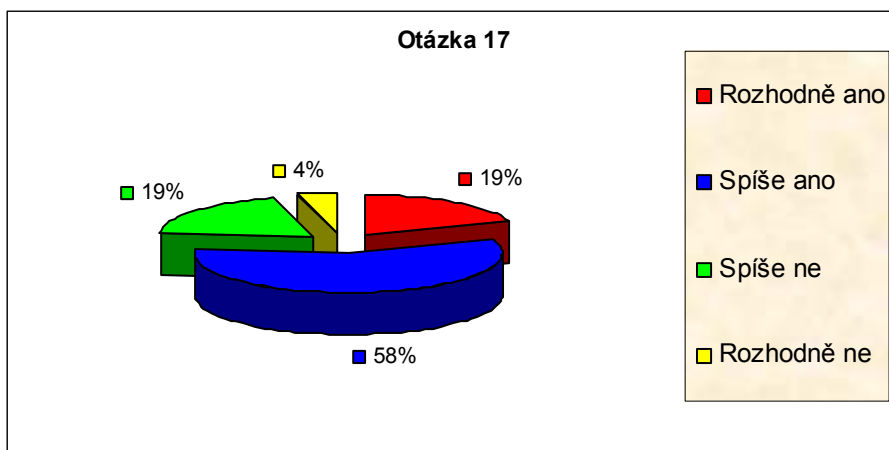
Jak už bylo popsáno v kapitole 3.4 zaměstnanci jsou odměňováni pevnou složkou mzdy v závislosti na zařazení do příslušných platových tříd. Osobní příplatek, jako flexibilní část mzdy, by měl sloužit k individuálnímu ocenění schopností a výkonnosti každého zaměstnance. Z grafu 4.20 vyplývá, že výši svého osobního příplatku považuje pouze 19 % zaměstnanců za odpovídající. 36 % dotázaných jeho výši hodnotí jako spíše neodpovídající a celých 47 % jako rozhodně neodpovídající. Tyto negativní názory mohou být způsobeny

jednak touhou většiny jedinců „dostávat stále více peněz“, ale také skutečností, že výše osobních příplatků je opravdu natolik nízká, že dostatečně neohodnocuje vynaložené pracovní úsilí zaměstnanců.



Graf 4.20 Spokojenost s výší svého osobního příplatku

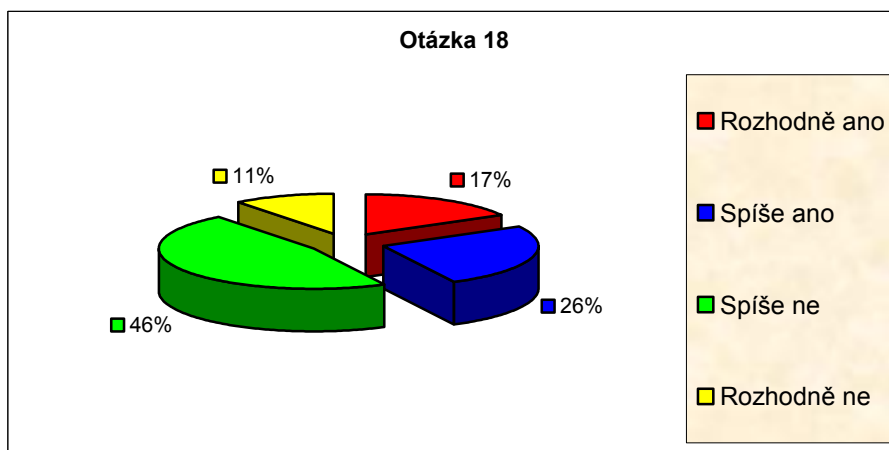
Otázka 17 zkoumala názor zaměstnanců na způsob stanovování výše osobního příplatku. Z grafu 4.20 vyplývá, že 19 % dotázaných si myslí, že osobní příplatek by měl být rozhodně stanoven v závislosti na výši tarifního platu. 58 % zaměstnanců uvedlo odpověď „spíše ano“ a jen 23 % dotázaných uvedlo, že osobní příplatek by neměl být stanoven procentním podílem z tarifního platu. Tyto závěry jsou přímo v rozporu se samotnou podstatou přiznávání osobních příplatků zaměstnancům. Tento by měl odrážet jejich individuální přínos k pracovním výsledkům. Zájem o stanovování výše osobního příplatku procentním podílem z tarifního platu svědčí spíše o jakémsi alibismu ze strany zaměstnanců. Výše příplatku by byla vyšší, čím vyšší by bylo zařazení v platové třídě a tarifním stupni, a to bez ohledu na to, jaký výkon zaměstnanci podávají. Tyto odpovědi tak nekorespondují ani se shora vyjádřeným nesouhlasem se současnou výší osobního příplatku, který je stanovován právě procentním podílem z tarifního platu.



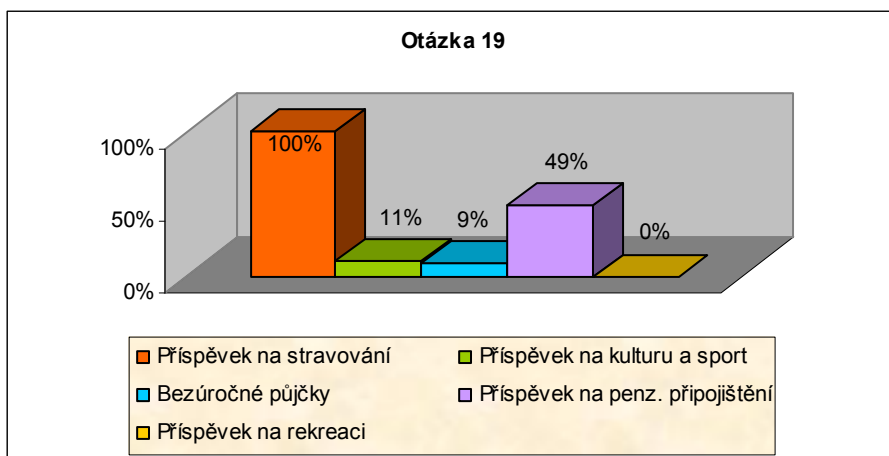
Graf 4.21 Názory na způsob stanovení výše osobního příplatku % podílem z tarifního platu

#### 4.3.6 Zaměstnanecké výhody

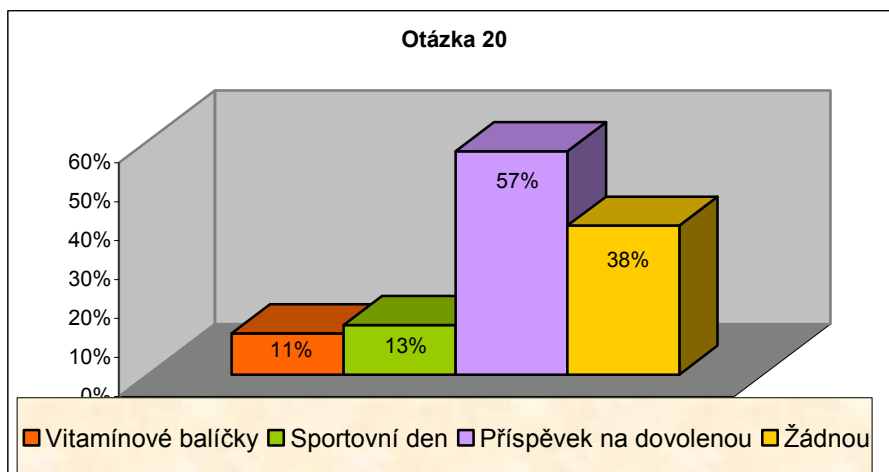
V rámci fondu kulturních a sociálních potřeb jsou zaměstnancům poskytovány určité zaměstnanecké výhody. 43 % zaměstnanců se zajímá a 53 % zaměstnanců se o poskytované zaměstnanecké výhody nezajímá (graf 4.22). Z grafu 4.23 však vyplynulo, že všichni zaměstnanci využívají v rámci FKSP příspěvek na stravování a 49 % dotázaných také příspěvek na penzijní připojištění.



Graf 4.22 Zájem o možnosti poskytování zaměstnaneckých výhod v rámci FKSP



Graf 4.23 Využívání nabízených zaměstnaneckých výhod v rámci FKSP.



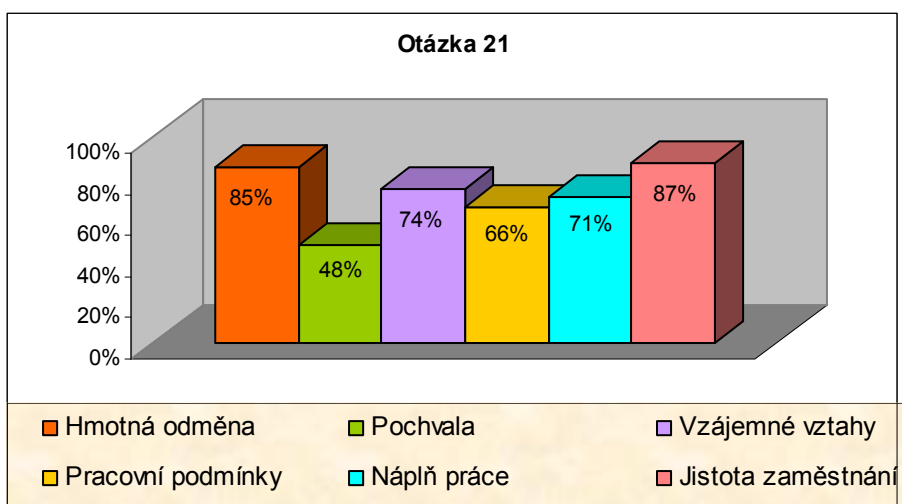
Graf 4.24 Zájem o poskytnutí nových zaměstnaneckých výhod.

Z grafu 4.24 je zřejmé, že největší zájem by zaměstnanci měli o možnost čerpání příspěvku na dovolenou. Také velký podíl zaměstnanců hodnotí současné nabízené výhody v rámci FKSP za dostačující.

#### 4.3.7 Stimulační faktory

Součástí dotazníku byla také možnost zaměstnanců přiřadit k nabízeným faktorům bodové ohodnocení podle důležitosti. Nejvyšší bodové hodnocení bylo číslem 6, nejnižší číslem 1. Maximální možný bodový počet tedy byl 282 bodů. Přiřazená důležitost k jednotlivým faktorům je vyjádřena procentním podílem na maximu.

Za nejdůležitější považují zaměstnanci jistotu zaměstnání a hmotnou odměnu. Jako nejméně důležitou hodnotili pochvalu. V době ekonomické krize, navíc v regionu s vysokou mírou nezaměstnanosti, jsou jejich preference opodstatněné.



Graf 4.25 Důležitost stimulačních faktorů

Na poslední otevřenou otázku, kde měli zaměstnanci prostor vyjádřit svůj názor, většina neodpověděla vůbec, ale v několika případech bylo uvedeno „raději ne“. Tento postoj lze vysvětlit neochotou zaměstnanců aktivně se zapojit do podávání podnětů k případným změnám nebo opatřením. Nezáměr může pramenit také ze zkušenosti, že jejich předešlé připomínky a návrhy nebyly nijak řešeny. Existuje ale také možnost, že zaměstnanci mají připomínky, ale z určitého důvodu se je bojí ventilovat veřejně, i když v případě dotazníku by to bylo zcela anonymně.

## 5 Návrhy a doporučení

Výsledky průzkumu odhalily některé nedostatky, které mohou mít zásadní vliv na motivaci zaměstnanců okresního soudu.

Za nejzávažnější považuji:

- četnost pracovních porad
- malou spolupráci minitýmů v rámci oddělení
- neznalost hodnotících kritérií zaměstnanci
- nedůvěru zaměstnanců ve svého vedoucího
- určování výše osobního příplatku
- nezájem zaměstnanců o poskytované zaměstnanecké výhody.

Dle mého názoru, všechny tyto nedostatky pramení z chybějícího formálního systému hodnocení. Záleží tak pouze na osobě jednotlivých vedoucích oddělení, jak často budou svolávat pracovní rady a jakým způsobem a podle jakých kritérií budou své podřízené hodnotit. Toto chybějící formalizované nastavení je příčinou neznalosti hodnotících kritérií zaměstnanci a jejich nedůvěry ve vedoucího.

Jako hlavní doporučení navrhuji zavedení **formálního systému hodnocení**. Pro potřeby Okresního soudu v Novém Jičíně by byla vhodná např. bodovací metoda. Vzhledem k velkým odlišnostem vyřizovaných kauz, nejen s ohledem na různá oddělení soudu, ale také v rámci jednotlivých oddělení, výkonovou normu zaměstnanců nelze přesně stanovit ani srovnávat množství odvedené práce.

Jako hodnotící kritéria by tak mohly být použity:

- plnění pracovních úkolů v zadaném termínu
- plnění pracovních úkolů v požadované kvalitě
- úroveň vystupování při jednání s účastníky řízení
- úroveň spolupráce
- schopnost přijímat a nést rizika svých rozhodnutí.

Každému kritériu by byla přiřazena bodová škála, např. od 0 do 5 bodů. Hodnotitelem by měl být přímý nadřízený zaměstnanec, který k platu pobírá také příplatek za vedení. Pro objektivnost by toto hodnocení mohl současně na členy svého minitýmu (zapisovatelka a vyšší soudní úřednice) provádět i soudce. Takové hodnocení by mělo být prováděno čtvrtletně, popř. nejméně 2 x ročně. Samozřejmostí je, že zaměstnanec musí být seznámen nejen s hodnotícími kritérii, ale také s výsledky hodnocení a mít možnost se k nim vyjádřit.

Dalším zjištěným nedostatkem je malá **četnost pracovních porad**. Navrhovala bych konání pracovních porad v rámci oddělení alespoň 2 x v měsíci. Z těchto porad by měly být pořizovány písemné zápisy, kde by byly uvedeny jména zúčastněných pracovníků a projednáváné skutečnosti. Tím by se také předešlo možným pozdějším výmluvám pracovníků, že „o tom“ nevěděli. V rámci těchto porad by pak vedoucí měli zaměstnancům sdělit kritéria, způsob, význam a důsledky prováděného hodnocení. Tyto pracovní porady by měly podřízeným rovněž sloužit k tomu, aby vyjádřili své názory a požadavky a tak vedoucímu poskytli zpětnou vazbu k jeho rozhodnutím.

Dle mého názoru, by tyto pravidelné porady přispěly i k vyjasnění organizačních nedostatků ve **vzájemné spolupráci minitýmů** v rámci oddělení. Vzájemné vztahy by se posílily rovněž při společných akcích organizovaných soudem. Zaměstnanci by tak měli možnost se seznámit nejen po stránce pracovní, ale i osobní. Společné zážitky posilují soudržnost a přispěly by tak k lepší spolupráci. Navrhla bych tedy vedení soudu zorganizování společné akce pro zaměstnance, ať už se sportovním nebo kulturním programem.

V rámci těchto porad by vedoucí rovněž měli **informovat** zaměstnance o **nabízených zaměstnaneckých výhodách**. I když bezproblémový přístup k těmto informacím má k dispozici každý zaměstnanec, konkrétní seznámení a vyjasnění s nabízenými zaměstnaneckými výhodami, podmínkami a způsobem jejich čerpání, by podpořilo zájem zaměstnanců o tyto výhody. Na základě jejich návrhů by pak vedoucí mohl podat písemné náměty, které by byly podkladem pro rozhodnutí o změně skladby těchto nabízených benefitů. Z provedeného průzkumu vyplynul velký zájem zaměstnanců o poskytování příspěvku na dovolenou.



Se zavedením formálního systému hodnocení úzce souvisí **stanovení výše osobního příplatku**, popř. odměny. Z výsledků prováděných hodnocení zaměstnanců by měly bezprostředně vyplynout důsledky v systému odměňování. Zaměstnanci by si pak byli vědomi, že výše osobního příplatku, popř. odměny, je jim stanovena právě na základě dosažených výsledků. Budou si také vědomi, podle jakých kritérií byli hodnoceni a ve kterých oblastech vynikají a ve kterých mají rezervy. V oblastech, kde dosahují vysoké bodové ohodnocení, je výsledek signálem, aby ve svém chování pokračovali a naopak v oblastech, kde je bodové hodnocení nízké, signálem k usměrnění svého chování. V obou případech mají výsledky hodnocení silný motivační účinek.

Současně s formálním systémem hodnocení by mělo ze strany vedoucích probíhat i nadále hodnocení neformální. Větší část zaměstnanců v průzkumu uvedla, že ze strany vedoucího byli pochváleni i kritizováni. Význam pochvaly i kritiky byl podrobně popsán v teoretické části této práce. Cílem tohoto neformálního hodnocení by nemělo být hledání a vytýkání chyb a nedostatků, ale objektivní posouzení práce podřízeného a vyzvednutí jeho dílčích zásluh a úspěchů v práci.

Vzhledem ke složitosti a náročnosti zvládnutí správného způsobu hodnocení, by bylo vhodné odborné proškolení vedoucích pracovníků v této oblasti. Rovněž zavedení formálního systému hodnocení bude časově i administrativně náročné, ale mám zato, že výsledky v podobě transparentního systému odměňování a motivace zaměstnanců o zlepšení svých pracovních výsledků, stojí za námahu.

## 6 Závěr

Mít správně a účelně motivované zaměstnance k podání nejlepšího výkonu je přáním každého zaměstnavatele. Dosažení takového cíle ovšem není zdaleka snadné. Jako podklad pro naplnění tohoto cíle by měly posloužit i výsledky této bakalářské práce, které budou předloženy vedení Okresního soudu v Novém Jičíně.

Jako cíl práce bylo určeno zjištění a analýza vzájemných vztahů zaměstnanců, způsoby hodnocení a faktorů ovlivňujících celkovou atmosféru na pracovišti, a to zejména s ohledem na zavedení nové organizace práce pomocí tzv. minitýmů. Dalším cílem pak zjistit zájem a spokojenost zaměstnanců s nabízenými zaměstnaneckými výhodami.

Bakalářská práce je rozdělena do několika částí. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy v oblasti motivace, motivačních teorií a podrobně popsány vybrané faktory mající vliv na motivaci. Součástí této části je také popis metod a technik získávání primárních dat.

V praktické části byla nejdříve představena organizace Okresního soudu v Novém Jičíně a popsán projekt „minitýmů“. Na základě stavu vybraných faktorů stimulace, zjištěných z interních zdrojů organizace, a porovnáním s teoretickými koncepty, byl vypracován dotazník, který byl předložen zaměstnancům. Jeho vyhodnocení tvoří další součást praktické části. Z výsledků těchto analýz vyplynulo, že pracovní podmínky i pracovní vztahy jsou v organizaci na dobré úrovni. Zaměstnanecké výhody čerpají všichni zaměstnanci, ale jen polovina se o ně zajímá a výsledky průzkumu rovněž prokázaly zájem zaměstnanců o rozšíření volitelné nabídky. Při vyhodnocení ovšem bylo zjištěno několik nedostatků v různých oblastech motivace zaměstnanců Okresního soudu v Novém Jičíně. Jako jejich hlavní příčina je spatřováno nedostatečné využívání hodnocení pracovníků jako motivačního nástroje. Na závěr této praktické části byla navržena možná opatření, která by přispěla k pozitivnímu ovlivnění těchto faktorů.

## Seznam použité literatury:

### Knihy:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Prel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. BEDRNOVÁ, E; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
3. BEDRNOVÁ, E; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Prospektrum 1997. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
4. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 329 s. ISBN 80- 85839-09-01.
5. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 99 s. ISBN 80-7226-308-0.
6. BLÁHA, J; MATEICIUC, A; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
7. GIBSON, J.; IVANCEVICH, J.; DONNELLY, J. *Organizations Behavior Structure Processes*. Irwin McGraw-Hill, ninth Edition 1997. 538 S. ISBN 0-256-19268-5.
8. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 349 s. ISBN 80-7261-033-3.
9. PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 219 s. ISBN 80-247-0470-6.
10. PROVAZNÍK, V; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: VŠB Praha, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

### Internetové zdroje:

<http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx>  
<http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB077>

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucí bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7.5.2010.

.....  
Simona Hodurová

Adresa trvalého pobytu studenta:  
Hukovice 1, 742 13 Studénka

## **Seznam příloh:**

Příloha č. 1 – Dotazník

Příloha č. 2 – Vyhodnocení dotazníku

**DOTAZNÍK****Vážení spolupracovníci,**

dovoluji si Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, týkajícího se Vašich postojů a názorů. Dotazník je anonymní a slouží jako podklad pro mou bakalářskou práci na téma motivace zaměstnanců.

Po jeho zpracování budou výsledky průzkumu uveřejněny v počítačové síti ve složce SPRÁVA. Konečné výsledky mohou být podkladem pro přijetí změnových opatření, vyplývajících z Vašich názorů.

U otázek s nabídkou odpovědí, zaškrtněme vždy pouze jednu variantu, pokud není výslovně uvedena možnost zaškrtnutí více odpovědí.

Děkuji.

Simona Hodurová

**1. Považujete zaměstnání ve státní správě za stabilní ?**
☐ Rozhodně ano      ☐ Spíše ano      ☐ Spíše ne      ☐ Rozhodně ne
**2. Doporučili byste své/mu známé/mu pracovat u Okresního soudu v Novém Jičíně?**
☐ Rozhodně ano      ☐ Spíše ano      ☐ Spíše ne      ☐ Rozhodně ne

**Uveďte stručně důvod:** .....

**3. Máte potřebné technické vybavení pro svou práci?**
☐ Rozhodně ano      ☐ Spíše ano      ☐ Spíše ne      ☐ Rozhodně ne
**4. Vyhovuje Vám možnost pružné pracovní doby?**
☐ Rozhodně ano      ☐ Spíše ano      ☐ Spíše ne      ☐ Rozhodně ne
**5. Jak hodnotíte spolupráci mezi členy minitýmu?**
☐ Rozhodně dobrou      ☐ Spíše dobrou      ☐ Spíše špatnou      ☐ Rozhodně špatnou
**6. Jak hodnotíte spolupráci minitýmů v rámci oddělení?**
☐ Rozhodně dobrou      ☐ Spíše dobrou      ☐ Spíše špatnou      ☐ Rozhodně špatnou
**7. V případě potřeby, Vám nabídnou spolupracovníci pomoc?**
☐ Rozhodně ano      ☐ Spíše ano      ☐ Spíše ne      ☐ Rozhodně ne
**8. V případě potřeby, nabídnete Vy spolupracovníkovi pomoc?**
☐ Rozhodně ano      ☐ Spíše ano      ☐ Spíše ne      ☐ Rozhodně ne
**9. Scházíte se se spolupracovníky i mimo pracovní dobu?**
☐ Rozhodně ano      ☐ Spíše ano      ☐ Spíše ne      ☐ Rozhodně ne
**10. Jak často máte v rámci oddělení pracovní porady?**
☐ denně      ☐ 2 – 3 x za měsíc      ☐ Méně než 1 x za měsíc  
☐ 1 x týdně      ☐ 1 x měsíčně
**11. Sděluje Vám vedoucí jasně, jaké výsledky práce od Vás očekává?**
☐ Rozhodně ano      ☐ Spíše ano      ☐ Spíše ne      ☐ Rozhodně ne

**12. Víte, podle jakých kritérií hodnotí vedoucí Váš pracovní výkon?**

- ☐ Rozhodně ano      ☐ Spíše ano      ☐ Spíše ne      ☐ Rozhodně ne

**13. Pochválil Vás už někdy vedoucí?**

- ☐ Rozhodně ano      ☐ Spíše ano      ☐ Spíše ne      ☐ Rozhodně ne

**14. Kritizoval Vás už někdy vedoucí?**

- ☐ Rozhodně ano      ☐ Spíše ano      ☐ Spíše ne      ☐ Rozhodně ne

**15. Obracíte se s důvěrou na svého vedoucího s novými náměty nebo stížnostmi?**

- ☐ Rozhodně ano      ☐ Spíše ano      ☐ Spíše ne      ☐ Rozhodně ne

**16. Považujete výši svého osobního příplatku za odpovídající?**

- ☐ Rozhodně ano      ☐ Spíše ano      ☐ Spíše ne      ☐ Rozhodně ne

**17. Měl by osobní příplatek být stanoven procentním podílem z tarifního platu?**

- ☐ Rozhodně ano      ☐ Spíše ano      ☐ Spíše ne      ☐ Rozhodně ne

**18. Zajímáte se o poskytované zaměstnanecké výhody v rámci FKSP?**

- ☐ Rozhodně ano      ☐ Spíše ano      ☐ Spíše ne      ☐ Rozhodně ne

**19. Které zaměstnanecké výhody využíváte? /můžete zaškrtnout více odpovědí/**

- ☐ Příspěvek na stravování      ☐ Bezúročné půjčky      ☐ Příspěvek na rekreaci  
☐ Příspěvek na kulturu a sport      ☐ Příspěvek na penz.připojištění

**20. Které z nabízených výhod (za cenu snížení příspěvku na stravování) byste uvítali?**

/můžete zaškrtnout více odpovědí/

- ☐ Vitamínové balíčky      ☐ Příspěvek na dovolenou  
☐ Sportovní den (teambulding)      ☐ Žádnou, stávající jsou dostatečné

**21. Bodově ohodnoťte, jakou důležitost přiřazujete následujícím stimulačním faktorům.**  
/6 bodů – nejdůležitější, 1 bod – nejméně důležitý/

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Hmotná odměna | <input type="checkbox"/> Vzájemné vztahy   | <input type="checkbox"/> Náplň práce        |
| <input type="checkbox"/> Pochvala      | <input type="checkbox"/> Pracovní podmínky | <input type="checkbox"/> Jistota zaměstnání |

**22. Jak dlouho jste zaměstnán/a u okresního soudu?**

- |   |                                     |  |
|---|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> méně než 1 rok | <input type="checkbox"/> 4 – 5 let  | <input type="checkbox"/> 11 – 20 let   |
| <input type="checkbox"/> 1 – 3 roky     | <input type="checkbox"/> 6 – 10 let | <input type="checkbox"/> 21 a více let |

**23. Měl/a/ jste v posledních 10 letech uzavřen pracovněprávní vztah i s jiným zaměstnavatelem?**

- ☐ ano      ☐ ne

**24. Chcete ještě něco dodat?**

.....

Děkuji za vyplnění

## V y h o d n o c e n í   d o t a z n í k u

**1. Považujete zaměstnání ve státní správě za stabilní?**

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkem
%	34,0	66,0	0,0	0,0	100,0
Osob	16	31	0	0	47

**2. Doporučili byste své/mu známé/mu pracovat u Okresního soudu v Novém Jičíně?**

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkem
%	8,5	61,7	25,5	4,3	100,0
Osob	4	29	12	2	47
<b>Zkušenost s jiného pracovněprávního vztahu v posledních 10 letech</b>					
%	22,8	61,5	15,4	0	100,0
Osob	3	8	2	0	13
<b>Bez zkušeností s jiného pracovněprávního vztahu v posledních 10 letech</b>					
%	5,9	61,8	21,4	2,9	100
Osob	2	21	10	1	34

**3. Máte potřebné technické vybavení pro svou práci?**

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkem
%	31,9	53,2	14,9	0	100,0
Osob	15	25	7	0	47

**4. Vyhovuje Vám možnost pružné pracovní doby?**

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkem
%	85,1	12,8	2,1	0	100,0
Osob	40	6	1	0	47

**5. Jak hodnotíte spolupráci mezi členy minitýmu?**

	Rozhodně dobrou	Spíše dobrou	Spíše špatnou	Rozhodně špatnou	Celkem
%	31,9	51,9	12,8	4,3	100,0
Osob	15	24	6	2	47

**6. Jak hodnotíte spolupráci minitýmů v rámci oddělení?**

	Rozhodně dobrou	Spíše dobrou	Spíše špatnou	Rozhodně špatnou	Celkem
%	12,8	42,6	14,9	8,5	100,0
Osob	6	20	19	2	47

**7. V případě potřeby, Vám nabídnou spolupracovníci pomoc?**

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkem
%	34,0	42,6	14,9	8,5	100,0
Osob	16	20	7	4	47



**8. V případě potřeby, nabídnete Vy spolupracovníkovi pomoc?**

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkem
%	66,0	27,7	4,3	2,1	100,0
Osob	31	13	2	1	47

**9. Scházíte se se spolupracovníky i mimo pracovní dobu?**

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkem
%	21,3	38,3	36,2	4,3	100,0
Osob	10	18	17	2	47

**Zaměstnanci s dobou zaměstnání 11 a více let**

%	19,0	52,4	23,8	4,8	100,0
Osob	4	11	5	1	21

**Zaměstnanci s dobou zaměstnání do 10 let**

%	26,9	26,9	42,3	3,8	100
Osob	17	7	11	1	26

**10. Jak často máte v rámci oddělení pracovní porady?**

	Denně	1 x týdně	2 – 3 x měsíčně	1 x za měsíc	Méně než 1 x za měsíc	Celkem
%	0,0	2,1	2,1	49,0	46,8	100,0
Osob	0	1	1	23	22	47

**11. Sděluje Vám vedoucí jasně, jaké výsledky práce od Vás očekává?**

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkem
%	31,9	36,2	23,4	8,5	100,0
Osob	15	17	11	4	47

**12. Víte, podle jakých kritérií hodnotí vedoucí Váš pracovní výkon?**

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkem
%	10,6	23,4	36,2	29,8	100,0
Osob	5	11	17	14	47

**13. Pochválil Vás už někdy vedoucí?**

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkem
%	40,4	36,2	17,0	6,4	100,0
Osob	19	17	8	3	47

**14. Kritizoval Vás už někdy vedoucí?**

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkem
%	10,6	19,1	31,9	14,9	100,0
Osob	5	9	29	4	47

**15. Obracíte se s důvěrou na svého vedoucího s novými náměty nebo stížnostmi?**

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkem
%	31,9	19,1	31,9	14,9	100,0
Osob	15	9	15	7	47

**16. Považujete výši svého osobního příplatku na odpovídající?**

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkem
%	2,1	17,0	34,0	46,8	100,0
Osob	1	8	16	22	47

**17. Měl by osobní příplatek být stanoven procentním podílem z tarifního platu?**

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkem
%	19,1	57,4	19,1	4,3	100,0
Osob	9	27	9	2	47

**18. Zajímáte se o poskytované zaměstnanecké výhody v rámci FKSP?**

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkem
%	17,0	25,5	46,8	10,6	100,0
Osob	8	12	22	5	47

**19. Které zaměstnanecké výhody využíváte?**

	%	Osob
Příspěvek na stravování	100	47
Příspěvek na kulturu a sport	11	5
Bezüročné půjčky	9	4
Příspěvek na penzijní připoj.	49	23
Příspěvek na rekreaci	0	0

**20. Které za nabízených výhod (za cenu snížení příspěvku na stravování) byste uvítali?**

	%	Osob
Vitamínové balíčky	11	5
Sportovní den	13	6
Příspěvek na dovolenou	57	27
Žádnou, stávající dostatečné	38	18

**21. Bodově ohodnoťte, jakou důležitost přiřazujete následujícím stimulačním faktorům.**

	%	Celkem bodů	Průměrné body
Hmotná odměna	85	240	5,11
Pochvala	48	135	2,87
Vzájemné vztahy	74	210	4,47
Pracovní podmínky	66	186	3,96
Náplň práce	71	200	4,26
Jistota zaměstnání	87	246	5,23
Maximum		282	

**22. Jak dlouho jste zaměstnán/a u okresního soudu?**

	<b>%</b>	<b>Osob</b>
<b>Méně než 1 rok</b>	4	2
<b>1 – 3 roky</b>	21	10
<b>4 – 5 let</b>	11	5
<b>6 – 10 let</b>	19	9
<b>11 – 20 let</b>	36	17
<b>21 a více let</b>	9	4
<b>Celkem</b>	100	47

**23. Měl/a jste v posledních 10 letech uzavřen pracovněprávní vztah i s jiným zaměstnavatelem?**

	<b>ANO</b>	<b>NE</b>	<b>Celkem</b>
<b>%</b>	28	72	100
<b>Osob</b>	13	34	47